

Titre :

DIRECTIVE CONCERNANT LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Date d'entrée en vigueur :

2017-11-28

Direction responsable :

Direction générale de l'innovation et de l'administration

Thème et sous-thème :

Gouvernance
Gestion des risques

Adoptée par :

Comité de direction

Date de la dernière adoption :

2019-04-23

INTRODUCTION

Contexte

Suivant le paragraphe 8 du deuxième alinéa de l'article 26 de la Loi sur l'Agence du revenu du Québec (RLRQ, chapitre A-7.003), il est prévu que le conseil d'administration doit établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associées à la conduite des affaires de Revenu Québec. Ainsi, le conseil d'administration a adopté la *Politique concernant la gestion intégrée des risques* (CG-1401) (ci-après « la politique »). Celle-ci vise notamment à assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé afin d'identifier, d'analyser, de gérer et de suivre l'ensemble des risques découlant des activités stratégiques, juridiques et opérationnelles de Revenu Québec.

Tel qu'il appert de la politique, la gestion intégrée des risques (ci-après GIR) contribue à fournir l'assurance raisonnable que Revenu Québec réalise sa mission, atteint ses objectifs, respecte son cadre juridique, utilise ses ressources avec efficacité, efficience et économie et produit une information pertinente et vérifiable.

La présente directive vise donc à décrire le processus de GIR qui comprend les activités de coordination et le suivi de l'analyse des risques majeurs, ainsi que les étapes de réalisation d'une analyse de risques. Le coordonnateur de la GIR contribue au déploiement du processus, avec la collaboration des gestionnaires d'unités administratives qui doivent intégrer la GIR à leurs activités et aux processus d'affaires de leurs unités.

Champ d'application

Cette directive vise l'ensemble des activités de Revenu Québec et couvre également toutes les opérations confiées à des tiers.

Elle s'adresse à toutes les unités administratives de Revenu Québec.

ÉNONCÉ DE LA DIRECTIVE

Règles et lignes de conduite

- Revenu Québec se dote d'un processus de GIR, qui vise à assurer l'identification, l'analyse, la gestion et le suivi de l'ensemble des risques associés aux activités de l'organisation.
- Pour garantir une gestion efficace des risques, le déploiement de stratégies, la mobilisation de ressources humaines et technologiques ainsi qu'un développement des connaissances en la matière est nécessaire.
- Les vice-présidents et directeurs généraux et les directeurs généraux sont les premiers responsables de la gestion des risques associés aux activités sous leur responsabilité. Ainsi, ils doivent s'assurer que les risques sont répertoriés et évalués et que les mesures d'atténuation ou de traitement soient appliquées; conformément au processus établi dans la présente directive.
- Un coordonnateur de la GIR est nommé par la Direction générale de l'innovation et de l'administration pour supporter les unités administratives dans l'application du processus de GIR. Il est assisté du comité consultatif en GIR.
- Les directions générales doivent assurer une surveillance constante des risques associés aux activités sous leur responsabilité par une mise à jour régulière des analyses de risques. Cette surveillance est effectuée par une personne désignée, le porteur de risque. Un porteur de risque doit être nommé par le vice-président et directeur général ou le directeur général, selon le cas, pour chaque risque nécessitant un suivi. Il doit assurer un suivi et une reddition de comptes des risques pour lesquels il a été désigné.
- Revenu Québec se dote d'une démarche d'attestation progressive du bon fonctionnement des mesures d'atténuation ou de traitement des risques majeurs qui vise à assurer une documentation minimale des mesures sélectionnées annuellement pour l'attestation, à uniformiser les façons de faire dans l'organisation et à fournir un meilleur portrait de la prise en charge, de l'application et de la contribution des mesures à atténuer les risques.
- Les activités suivantes permettent le déploiement, le suivi et l'intégration uniforme de la GIR dans l'ensemble des unités administratives :
 - la réalisation d'un plan de travail annuel de la GIR, par le coordonnateur de la GIR, assisté par les membres du comité consultatif en GIR;
 - la production d'un rapport annuel de la GIR, par le coordonnateur de la GIR;

- l'élaboration d'une stratégie de communication des risques.
- Dans un souci de traiter les risques transversaux de façon cohérente, les unités administratives effectuent une compilation des analyses de risques sectoriels. Les risques et les mesures d'atténuation ou de traitement sont évalués en considérant les coûts et les bénéfices associés.

DESCRIPTION DU PROCESSUS

La GIR implique l'identification des risques auxquels Revenu Québec est confronté afin de déterminer les éventuels événements susceptibles d'affecter l'organisation. Elle inclut la mise en œuvre d'une démarche structurée et de moyens de communication efficaces afin d'en assurer une gestion efficiente.

À partir de la compilation des analyses des risques majeurs et sectoriels effectuées par les différentes unités administratives, le coordonnateur de la GIR établit un profil de risques. Il coordonne ensuite la préparation d'un portrait des risques sectoriels permettant le développement d'un projet de cartographie des risques majeurs, lequel est diffusé au sein de l'organisation. Le coordonnateur de la GIR effectue également la coordination du suivi périodique des risques majeurs. Il s'assure finalement de réévaluer annuellement la cartographie des risques majeurs pour en assurer la mise à jour en plus de la réviser tous les deux ans.

La cartographie des risques majeurs est un outil stratégique d'aide à la prise de décisions pour les dirigeants lorsqu'ils définissent les orientations stratégiques et les priorités organisationnelles.

Les sections qui suivent décrivent le processus de GIR, qui vise à assurer l'identification, l'analyse, la gestion et le suivi de l'ensemble des risques associés aux activités de Revenu Québec.

ACTIVITÉS D'ORGANISATION ET REDDITION DE COMPTES

Les activités d'organisation et de reddition de comptes comprennent un plan de travail annuel de la GIR et un rapport annuel de la GIR. Le plan de travail permet au coordonnateur de la GIR d'organiser et de structurer le travail de la GIR. Le rapport annuel permet de rendre compte des activités réalisées durant l'année.

Plan de travail annuel de la GIR

Il est de la responsabilité du coordonnateur de la GIR d'élaborer un plan de travail annuel, en collaboration avec les unités administratives de Revenu Québec. Afin d'obtenir les informations requises pour planifier les interventions à effectuer au cours d'une année, le coordonnateur de la GIR réalise les activités qu'il juge pertinentes, notamment :

- recueillir les préoccupations du président-directeur général, à titre de gestionnaire d'unité, des vice-présidents et directeurs généraux, des directeurs généraux ainsi que des membres du comité consultatif en GIR;
- cibler les unités administratives et les activités pour lesquelles des analyses de risques plus approfondies sont nécessaires;
- analyser les risques identifiés lors des interventions réalisées au cours des dernières années par les unités administratives;
- relever les changements survenus dans l'environnement interne et externe de Revenu Québec;
- recevoir la planification des analyses de risques que les unités administratives prévoient réaliser au cours de la prochaine année;
- déterminer les mandats spéciaux qui ont une importance stratégique pour Revenu Québec.

Sur la base des informations recueillies, le coordonnateur de la GIR, en collaboration avec le comité consultatif en GIR, identifie les éléments en lien avec la GIR qui devront être réalisés au cours de la prochaine année et documente ceux qui seront à prioriser. Ces informations lui servent également pour l'élaboration de la cartographie des risques majeurs.

Après avoir obtenu les approbations requises auprès du comité de direction (CODIR) et que le comité d'audit en ait pris acte, le plan est publié dans l'intranet et peut être consulté par l'ensemble des unités administratives.

Rapport annuel de la GIR

Il est de la responsabilité du coordonnateur de la GIR d'élaborer un rapport annuel permettant de rendre compte des activités réalisées en matière de GIR.

Ce suivi permet d'obtenir un portrait global de la situation de la GIR à Revenu Québec et permet de rendre compte de l'avancement des activités relatives à la GIR. Le coordonnateur de la GIR achemine ensuite les résultats aux membres du comité consultatif en GIR pour validation, puis au CODIR pour approbation et au comité d'audit qui doit en prendre acte.

Cette reddition de comptes comprend notamment :

- l'état d'avancement des mandats prévus au plan de travail annuel de la GIR;
- la réalisation d'activités spécifiques en plus des interventions prévues au plan de travail annuel de la GIR;
- un aperçu de l'état d'avancement des stratégies de traitement élaborées pour atténuer les risques majeurs et les risques sectoriels;
- une vision globale des activités et des processus au sein des unités administratives de Revenu Québec pour lesquels des analyses de risques ont été réalisées.

Stratégie de communication

En plus des activités réalisées pour organiser et structurer la GIR, une communication permanente des activités réalisées en regard de celle-ci permet le développement et le maintien d'une culture organisationnelle en cette matière. Différents moyens et outils de communication sont mis en place, par le coordonnateur de la GIR, pour s'assurer d'entretenir une communication claire et efficace, à tous les niveaux de l'organisation, et favoriser l'intégration de la GIR dans les pratiques de gestion.

Le coordonnateur a notamment recours à un site de collaboration de la GIR afin de favoriser l'échange d'informations avec les membres du comité consultatif en GIR, à un sous-site intranet sur la GIR accessible à tous les membres du personnel de Revenu Québec, à des conférences, à des présentations et à des formations en GIR pour appuyer les directions générales dans le développement des connaissances de leur personnel.

Finalement, le coordonnateur de la GIR utilise aussi la cartographie des risques majeurs, le tableau de bord GIR et le portrait des risques sectoriels comme outils d'information. Ces activités réalisées par le coordonnateur de la GIR et les unités administratives sont incluses dans le plan de travail annuel et le rapport annuel de la GIR. Ceci permet notamment de situer le contexte et d'orienter les processus, les activités ou les risques à évaluer, en plus de communiquer les résultats des analyses de risques de Revenu Québec.

ANALYSES DE RISQUES

Le coordonnateur de la GIR assure la coordination et le suivi de l'analyse des risques majeurs à Revenu Québec; alors que l'analyse des risques sectoriels relève des gestionnaires désignés des unités administratives concernées. Cependant, le coordonnateur de la GIR peut accompagner les gestionnaires désignés pour la réalisation d'une ou de l'ensemble des étapes de l'analyse de risque ou agir à titre de conseiller.

La planification de la démarche est une étape préliminaire nécessaire pour une analyse de risques de qualité. Elle est composée des activités suivantes :

- établir la portée de l'analyse;
- identifier le gestionnaire responsable de la démarche de l'analyse de risques;
- élaborer le calendrier de réalisation de l'analyse de risques;
- identifier les personnes qui seront affectées à la réalisation de la démarche;
- informer le coordonnateur de la GIR des travaux à venir et des attentes à son égard.

Ces étapes représentent une démarche uniforme qui doit être adaptée aux réalités opérationnelles des différentes unités administratives de Revenu Québec. Il existe une latitude sur l'application et l'adaptabilité des moyens de réalisation des étapes. Le *Guide théorique* de la GIR, disponible pour tout le personnel de Revenu Québec, détaille davantage les méthodes d'analyse pour chacune des étapes, et ce, afin d'appuyer les responsables dans leurs analyses de risques.

Les étapes proposées pour une analyse de risques

Les sections suivantes détaillent chacune des étapes proposées pour une analyse de risques (voir le graphique en annexe). Il est important de spécifier que les étapes d'analyses de risques présentées sont une approche et non une méthodologie exhaustive de la GIR. L'objectif de l'énumération de ces étapes est d'énoncer les grands principes de la GIR, tout en laissant une grande latitude et une souplesse aux intervenants qui réalisent des analyses de risques.

- **Définir les objectifs**

La portée de l'analyse de risques permet de déterminer l'étendue de l'analyse à effectuer et de cibler ultérieurement seulement les risques en lien avec les objectifs initiaux.

Les gestionnaires doivent définir et prioriser les objectifs de leur unité administrative ou des processus pour lesquels une analyse doit être effectuée.

- **Déterminer les risques**

Cette étape requiert la participation des membres du personnel ayant les connaissances appropriées et approfondies des activités concernées, lesquelles identifient les risques ainsi que les facteurs y contribuant, de même que les conséquences possibles de la matérialisation d'un risque. Ces éléments serviront à cibler l'approche la mieux adaptée à la situation pour identifier les risques.

La qualité du travail réalisé à cette étape aura un impact considérable sur les retombées de l'analyse de risques et son utilité dans la prise de décisions.

Enfin, l'identification d'un porteur de risques par les unités administratives permet de s'assurer que tous les risques sont bien gérés et que le processus de GIR est efficace. La désignation d'un porteur de risques assure la prise en charge du risque et l'instauration de mesures d'atténuation ou de traitement pour diminuer ce dernier. Le porteur de risques doit avoir une grande connaissance du risque et un niveau d'autorité lui permettant de prendre les décisions nécessaires relativement à la gestion du risque.

- **Évaluer les risques bruts**

L'établissement du risque brut consiste à évaluer la probabilité et l'impact de matérialisation du risque, et ce, sans égard aux contrôles en place.

La probabilité de matérialisation du risque est influencée par la présence et l'importance des facteurs de risques.

Les impacts de matérialisation du risque sont établis en considérant les effets de la matérialisation des risques à divers niveaux, par exemple : les ressources financières, la crédibilité de Revenu Québec, les parties prenantes (citoyens, entreprises, membres du personnel et partenaires), la capacité de prestation de services, etc.

Afin de pouvoir hiérarchiser et évaluer l'acceptabilité des risques analysés, il est essentiel de définir des échelles d'évaluation. Pour faciliter la mise en commun des analyses de risques, une échelle à cinq niveaux est utilisée. Le risque étant défini comme « la combinaison de la probabilité et de l'impact d'un événement », deux échelles doivent donc être définies. Il y a l'échelle de probabilité et l'échelle d'impact. Ces échelles sont élaborées avec les membres du comité consultatif en GIR. Elles sont adaptées pour couvrir les grandes catégories de risques identifiées à Revenu Québec et permettent d'assurer une uniformité d'évaluation des risques. Il est possible que plusieurs catégories d'impacts soient utilisées pour évaluer le risque.

Il est aussi approprié, dans certains cas, d'analyser l'interrelation et l'interdépendance de plusieurs risques, ainsi que leur ampleur et leurs impacts potentiels cumulés. Pour évaluer si des risques sont interreliés, il est nécessaire de considérer, entre autres, les facteurs communs des risques et les impacts des risques.

L'expérience des membres du personnel, habilités à faire des liens entre les risques grâce à leurs connaissances de leur unité administrative, est également utile pour réaliser cet exercice. Plus le nombre d'individus en mesure d'évaluer les interrelations entre les risques est grand, meilleurs seront les résultats.

- **Recenser les mesures d'atténuation ou de traitement**

Pour recenser les mesures d'atténuation ou de traitement, il s'avère nécessaire de considérer la documentation normative, les contrôles internes, les processus, les ressources et toute autre mesure servant à minimiser la probabilité d'occurrence des menaces, à favoriser la saisie d'opportunités et à modifier l'impact du risque advenant sa matérialisation. Cela permettra de vérifier la présence et la pertinence d'application des mesures d'atténuation ou de traitement en place.

Plus la documentation des mesures d'atténuation ou de traitement est précise, plus l'évaluation du risque net (étape suivante) sera optimale. L'évaluation de la prise en charge et de l'efficacité des mesures en sera d'autant augmentée et l'attestation annuelle par les vice-présidents et directeurs généraux et les directeurs généraux en sera facilitée.

Lorsque les mesures d'atténuation ou de traitement sont recensées par les unités administratives, les responsables de mesures sont identifiés afin de s'assurer qu'elles sont prises en charge et mises à jour.

- **Évaluer les risques nets**

Il faut évaluer la probabilité et l'impact de matérialisation du risque, et ce, en considérant l'efficacité théorique des mesures d'atténuation ou de traitement afférentes. Dans les faits, cela consiste à s'interroger sur l'efficacité et l'efficience des mesures d'atténuation ou de traitement qui ont été recensées et attribuées aux événements appropriés.

Les réponses à ces questions permettront d'apprécier l'efficacité et l'efficience des mesures d'atténuation ou de traitement. Subséquemment, l'évaluation de la probabilité et de l'impact de la matérialisation du risque est effectuée en considérant les effets de ces mesures. Si une évaluation pratique des mesures d'atténuation ou de traitement a été effectuée précédemment, la détermination du risque net sera d'autant plus juste. L'évaluation du facteur « temps de réaction » face aux risques est également un élément important à considérer dans l'évaluation du risque net.

Le recours aux mêmes échelles d'évaluation à cinq niveaux que celles utilisées pour évaluer le risque brut permet de quantifier le risque net. Cette seconde évaluation doit idéalement être réalisée par les intervenants qui auront établi le risque brut.

- **Élaborer un plan d'action, effectuer un suivi ou une reddition de comptes**

Afin de structurer et de faciliter la prise de décisions lors d'une analyse de risques, le coordonnateur de la GIR illustre les résultats des évaluations du risque brut et du risque net sous forme de graphique. L'objectif est de montrer visuellement l'impact des mesures d'atténuation ou de traitement sur le niveau de risque, en fonction de l'écart qui sépare le risque brut du risque net.

Le graphique préconisé se sépare en quatre zones de gravité du risque (rouge, orange, jaune et vert) qui constituent une synthèse de l'évaluation de la probabilité et de l'impact. Ces zones permettent de visualiser les risques pour lesquels des actions doivent être prioritaires. Selon les constats, une stratégie de GIR pourra être privilégiée en fonction des ressources disponibles et des conséquences possibles pour l'organisation.

Peu importe la stratégie employée et la zone du risque, un suivi et une reddition de comptes doivent être effectués pour l'ensemble des risques évalués. L'utilisation d'indicateurs objectivement vérifiables dans un tableau de bord permet de suivre les risques dans une unité administrative ou un processus. Il s'agit d'un outil de gestion qui permet d'être proactif dans la GIR.

Il est de la responsabilité du porteur de risque de documenter et d'élaborer, si nécessaire, un plan d'action qui permettra d'atténuer ou de traiter tout risque. Ce porteur doit s'assurer du déploiement du plan d'action qui permettra de ramener le risque à un niveau acceptable pour l'organisation.

Par ailleurs, pour assurer une mémoire organisationnelle, les unités administratives conservent l'ensemble des informations obtenues aux étapes précédentes dans des fiches de risques ou un registre de risques dans lequel ils sont catégorisés. À cet égard, la documentation transmise au coordonnateur de la GIR devrait être uniforme au sein de l'organisation pour lui permettre d'apprécier la démarche d'analyse effectuée de même que les résultats de cette dernière.

L'environnement dans lequel évolue l'organisation est dynamique et en constant changement. Ainsi, lorsque des événements ou décisions ont des effets sur les éléments qui ont fait l'objet d'une analyse de risques, il est nécessaire de procéder à une mise à jour de celles-ci.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Comité d'audit

Dans le cadre de la présente directive, le comité d'audit exerce les responsabilités suivantes :

- prendre acte du projet de *Directive concernant la gestion intégrée des risques* (CG-2401);
- prendre acte du plan de travail annuel de la GIR et du rapport annuel de la GIR.

Comité de direction

Dans le cadre de la présente directive, le CODIR exerce notamment les responsabilités suivantes :

- formuler ses recommandations et adopter la *Directive concernant la gestion intégrée des risques* (CG-2401) et en recommander la transmission au comité d'audit;

- approuver le plan de travail annuel de la GIR et le rapport annuel de la GIR et en recommander la transmission au comité d'audit;
- prendre acte du Portrait des risques sectoriels;
- évaluer la probabilité et l'impact des risques majeurs de Revenu Québec.

Président-directeur général (en sa qualité de gestionnaire d'unité), vice-présidents et directeurs généraux et directeurs généraux

Dans le cadre de la présente directive, le président-directeur général (en sa qualité de gestionnaire d'unité), les vice-présidents et directeurs généraux et les directeurs généraux, sont les premiers responsables de la GIR dans leur unité administrative respective. Ils exercent notamment les responsabilités suivantes :

- veiller à l'intégration de la GIR dans les pratiques de gestion et à l'application du processus de GIR dans leur unité administrative;
- nommer les porteurs de risque ayant le niveau d'autorité pour assurer le suivi des risques;
- contribuer à l'élaboration du plan de travail annuel de la GIR et du rapport annuel;
- évaluer les risques émergents importants déterminés lors des analyses de risques au sein de leur unité administrative et considérer tout autre sujet d'intérêt;
- s'assurer que la documentation minimale à produire relativement à l'attestation annuelle du bon fonctionnement des mesures d'atténuation ou de traitement des risques majeurs a été complétée et transmettre au coordonnateur de la GIR les documents afférents complétés et signés selon la démarche préconisée.

Coordonnateur de la gestion intégrée des risques

À titre de responsable de l'élaboration et de la mise à jour du processus de GIR et de coordonnateur des activités qui y sont reliées, le coordonnateur de la GIR exerce notamment les responsabilités suivantes :

- élaborer et communiquer au CODIR le plan de travail annuel de la GIR, de concert avec les unités administratives;
- préparer et élaborer le rapport annuel de la GIR afin de rendre compte des activités au CODIR;
- coordonner la préparation et la mise à jour du portrait des risques sectoriels, à partir des analyses de risques sectoriels reçues des vice-présidents et directeurs généraux et des directeurs généraux, puis le transmettre au CODIR pour information;
- coordonner la mise en œuvre des recommandations de la cartographie des risques majeurs;
- assurer le développement d'une démarche uniformisée et d'une documentation minimale à produire selon une approche progressive pour l'attestation annuelle du bon fonctionnement des mesures d'atténuation ou de traitement des risques majeurs;
- coordonner l'attestation annuelle des vice-présidents et des directeurs généraux relativement au bon fonctionnement des mesures d'atténuation ou de traitement des risques majeurs et dresser un portrait général des constats relevés pour la haute direction;
- élaborer et mettre à jour le processus de GIR, adapté à Revenu Québec et en lien avec les mécanismes existants;
- accompagner, au besoin, les porteurs de risques pour la réalisation des étapes de l'analyse de risques;
- assurer les communications sur la GIR à tous les niveaux de l'organisation;
- contribuer au déploiement harmonisé et uniformisé de la GIR dans l'organisation.

Comité consultatif en gestion intégrée des risques

Le comité consultatif en GIR est constitué de représentants de chacune des unités administratives, désignés par le président-directeur général (en sa qualité de gestionnaire d'unité administrative), les vice-présidents et directeurs généraux et les directeurs généraux. Ce comité exerce notamment les responsabilités suivantes :

- collaborer et valider les informations et les résultats nécessaires à la préparation du rapport annuel;
- contribuer à la détermination des éléments pour lesquels des analyses de risques devront être réalisées au cours de la prochaine année et qui seront priorisés dans le plan de travail annuel;
- fournir les informations nécessaires pour le portrait des risques sectoriels au coordonnateur de la GIR;
- assurer un suivi sur l'évolution des risques majeurs et formuler des recommandations au CODIR;
- contribuer au partage d'informations véhiculées sur le site de collaboration de la GIR et au déploiement de ce dernier;
- à titre de représentant de leur unité administrative, conseiller cette dernière sur l'attestation annuelle du bon fonctionnement des risques majeurs et coordonner la démarche d'attestation préconisée par l'organisation dans leur unité.

Porteur de risque

Nommé par les vice-présidents et directeurs généraux et les directeurs généraux, les porteurs de risque s'assurent que les risques sont suivis, traités et communiqués au niveau approprié. Le porteur de risque doit avoir une bonne connaissance du risque et un niveau d'autorité élevé pour prendre les décisions s'avérant nécessaires. Dans le cadre de la présente directive, il exerce notamment les responsabilités suivantes :

- s'assurer de la prise en charge du risque et de l'instauration de mesures d'atténuation ou de traitement;
- prendre les décisions nécessaires à la gestion du risque;

- documenter et élaborer, si nécessaire, un plan d'action pour atténuer le risque;
- s'assurer du déploiement du plan d'action pour ramener le risque à un niveau acceptable pour l'organisation.

Gestionnaires

Dans le cadre de la présente directive, les gestionnaires exercent les responsabilités suivantes :

- coordonner la gestion et l'analyse de risques associés aux activités de leurs unités administratives, en utilisant les outils préconisés dans l'organisation;
- intégrer la GIR dans leurs pratiques de gestion;
- effectuer une reddition de comptes périodique à leurs supérieurs et les informer de tout risque jugé important ou émergent;
- compléter, à la demande du vice-président et directeur général ou du directeur général, la documentation minimale à produire sur les mesures d'atténuation des risques majeurs sélectionnées pour l'attestation annuelle.

Employés

Dans le cadre de la présente directive, les employés exercent les responsabilités suivantes :

- informer leur gestionnaire des éléments de risques dont ils ont connaissance et contribuer à la collecte d'informations requises pour faire le suivi des risques;
- collaborer, s'il y a lieu, avec les gestionnaires concernés aux différentes étapes des analyses de risques ainsi que pour mettre en œuvre des plans d'action liés à la GIR.

DÉFINITIONS

Analyse de risques

Étude qui permet de déterminer le degré de risque et d'évaluer les conséquences directes et indirectes, tangibles et intangibles d'un événement sur une organisation et son environnement.

Assurance raisonnable

L'assurance raisonnable correspond à un degré de confiance satisfaisant pour un niveau de coûts, de bénéfices et de risques donné. L'assurance raisonnable reflète l'idée que l'incertitude, donc le risque, est lié au futur, ce que nul ne peut prédire avec certitude.

Cartographie des risques majeurs

Base de connaissance qui consolide, au niveau organisationnel, le profil des risques majeurs (identification et évaluation des risques) et les stratégies de gestion.

Échelle d'évaluation

Échelle permettant aux intervenants concernés de s'entendre sur l'évaluation de la probabilité et de l'impact d'un risque.

Facteur de risque

Source de risque probable ayant une influence positive ou négative sur la probabilité d'occurrence du risque. L'identification des facteurs rend plus facile l'évaluation des risques et permet de cibler des mesures d'atténuation ou de traitement adéquates.

Fiche de risque

Fiche répertoriant pour chaque risque, son évaluation au brut et au net, sa description, son porteur de risque ainsi que ses facteurs, ses impacts et ses mesures d'atténuation ou de traitement.

Gestion intégrée des risques

Approche systématique, intégrée, proactive et continue qui découle de l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation afin d'identifier, de reconnaître, de comprendre, d'évaluer, de gérer et de communiquer l'ensemble des risques (opportunités et menaces) et les contrôles, tout en tenant compte de l'organisation dans son ensemble. Elle contribue à fournir l'assurance raisonnable face à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Gravité

La gravité ou l'ampleur de l'évènement à risque est le produit de la probabilité par l'impact de matérialisation du risque (gravité = probabilité x impact).

Mesure d'atténuation ou de traitement

Moyen conçu et appliqué de façon continue pour traiter le risque en modifiant la probabilité de matérialisation du risque ou l'impact du risque advenant sa matérialisation. Les mesures d'atténuation ou de traitement du risque comprennent la documentation normative, les

contrôles internes, les processus, les ressources et toute autre mesure servant à minimiser la probabilité d'occurrence de menaces, à favoriser la saisie d'opportunités ainsi qu'à modifier l'impact du risque advenant sa matérialisation.

Portrait des risques sectoriels

Résultat de la compilation des analyses de risques sectoriels réalisées au cours de l'année par chaque direction générale à Revenu Québec pour en permettre une présentation sommaire aux dirigeants¹; il est un outil d'aide à la prise de décision pour ces derniers.

Profil de risque

Le profil de risque fait référence à l'ensemble des risques auxquels Revenu Québec est exposé, au moment présent ou sur une base prospective. Il est exprimé de façon qualitative et quantitative.

Responsable de mesures d'atténuation

Personne déléguée, soit par les vice-présidents et directeurs généraux ou par les gestionnaires, pour assurer la surveillance constante de l'efficacité de mesures d'atténuation ou de traitement en place et de les actualiser au besoin.

Risque

Tout évènement, comportant un degré d'incertitude, qui pourrait avoir un effet positif (opportunité) ou négatif (menace) sur l'atteinte des objectifs de l'élément sous analyse. Le risque est exprimé en termes de combinaison des impacts d'un évènement et de sa probabilité de matérialisation.

Risque brut

Niveau de gravité du risque sans tenir compte des mesures d'atténuation ou de traitement en place.

Risque majeur

Risque qui pourrait avoir un effet positif (opportunité) ou négatif (menace) sur l'atteinte des objectifs stratégiques de Revenu Québec, qui affecte son image ou qui est susceptible d'affecter la réalisation de sa mission.

Risque net

Niveau de gravité du risque considérant les mesures d'atténuation ou de traitement en place.

Risque sectoriel

Risque sous la responsabilité des directions générales ou du président-directeur général (en tant que gestionnaire d'unité) qui pourrait avoir un effet positif ou négatif sur l'atteinte de leurs objectifs propres, et qui sont sous-jacents à la mission et aux objectifs de Revenu Québec.

Risque transversal

Risque affectant plus d'une direction ou fonction dans l'organisation.

¹ Dans le cadre de la présente directive, le terme dirigeant fait référence aux membres du conseil d'administration, au président-directeur général ainsi qu'aux vice-présidents et directeurs généraux.

HISTORIQUE

Description du changement	Instance	Date d'adoption
Mise à jour effectuée le 2020-07-21 afin d'intégrer le contenu dans le nouveau gabarit et d'ajouter le tableau relatif à l'évaluation de la diffusion, lequel prévoit que le document est diffusé sur le site Internet de Revenu Québec. Également, modification apportée au titre, suivant un positionnement du Bureau des normes organisationnelles à l'effet d'intégrer la nature du document dans le titre. Conséquemment, le titre <i>Processus de gestion intégrée des risques</i> est remplacé par <i>Directive concernant la gestion intégrée des risques</i> .	S. O.	S. O.
Refonte effectuée à des fins de concordance avec la politique <i>Gestion intégrée des risques</i> (CG-1401). Également, remplacement de toute référence au comité de coordination des décisions et d'orientation par comité de direction.	CODIR	2019-04-23
Cette nouvelle directive <i>Processus de gestion intégrée des risques</i> (CG-2401) entre en vigueur à la date de son adoption.	CCDO	2017-11-28

Évaluation de la diffusion ²	Décision	Date de décision ³
Ce document a fait l'objet d'une évaluation de sa diffusion, conformément au paragraphe 11 de l'article 4 du Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, r. 2). Suivant l'évaluation de sa diffusion, il est diffusé sur le site Internet.	Diffusé	2019-10-15

². La diffusion du document est distincte de son accessibilité à l'externe. Pour toute question concernant son accessibilité, il y a lieu de se référer à la Direction centrale de l'accès à l'information et de la protection des renseignements confidentiels de la Direction générale de la législation.

³. La date de décision correspond à la date de signature du président-directeur général autorisant ou refusant la diffusion du document.

