

Politique de gestion des risques

Titre	Politique de gestion des risques
Type	Audit

Date de première adoption	08-10-2025		
Date d'adoption	-	Numéro de résolution	ENPQ-2025-CA-13
Date d'entrée en vigueur	08-10-2025	Dates de dernière révision	S. O.
Numéro de version	2.0	Codification	
Responsable de l'élaboration	Comité d'audit		
Responsables de la révision	Comités : d'audit, de gouvernance et d'éthique, des ressources humaines		

Table des matières

1. Préambule.....	p. 3
2. Objectifs de la politique	p. 3
3. Champ d'application	p. 4
4. Définitions	p. 4
5. Principes directeurs	p. 5
6. Processus et plan de gestion des risques	p. 5
7. Rôles et responsabilités	p. 6
 ANNEXES.....	 p. 7
 Annexe 1 : Modèle de registre des risques et grille d'évaluation du niveau de risque	 p. 7
Annexe 2 : Processus de gestion des risques	p. 9
Annexe 3 : Tableau des stratégies de réponses aux risques (à compléter)	p. 10
Références	p. 10

1. Préambule

Dans toute organisation, la prise de risques est inévitable. La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (LGSE) impose aux sociétés d'État québécoises un cadre rigoureux en matière de gouvernance et de gestion. L'article 1 stipule que : « La présente loi a pour objet d'établir des principes de gouvernance d'entreprise afin de renforcer la gestion des sociétés d'État dans une optique visant à la fois l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des composantes de leur direction. ». À cet effet, l'article 15 (alinéa 8) prévoit que le conseil d'administration (CA) établit « les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de [l'École]. » De plus, l'article 24.4 stipule que le comité d'audit doit « s'assurer que soit mis en place un processus de gestion des risques ».

La présente politique vise à assurer la continuité des affaires de l'École nationale de pompiers du Québec (l'École), de façon à soutenir les orientations stratégiques de l'État en matière de sécurité incendie. L'École s'engage donc à renforcer sa résilience organisationnelle face aux divers risques susceptibles d'affecter ses opérations de formation des pompiers, contribuant ainsi à la protection des citoyens et au maintien de la sécurité publique au Québec.

Le CA est tenu d'établir et de maintenir un cadre de gestion des risques approprié. Il doit s'assurer que l'École dispose des ressources nécessaires pour identifier, évaluer et gérer les risques auxquels elle est exposée. La présente politique a pour but d'établir pourquoi et comment la gestion des risques est mise en place.

Les principaux éléments qu'elle vise à mettre en place portent sur :

- L'intégration de la gestion des risques : la gestion des risques doit être intégrée à tous les niveaux de l'organisation, de son CA et sa haute direction jusqu'à ses employés de première ligne.
- La transparence et la reddition de comptes : l'École doit rendre compte au gouvernement et au public de son approche en matière de gestion des risques.
- La flexibilité : la LGSE reconnaît qu'il n'existe pas de modèle unique de gestion des risques et que l'École doit se doter d'une approche adaptée à son contexte spécifique.

2. Objectifs de la politique

La présente politique vise à soutenir la réalisation de la mission de l'École et l'atteinte de ses objectifs en prenant les mesures de gestion des risques qui contribuent à assurer la sécurité des personnes et des biens, à protéger la réputation de l'École et à optimiser l'utilisation des ressources. Plus précisément, la politique vise à :

1. assurer l'existence d'un processus structuré et uniformisé permettant d'identifier, d'analyser, d'évaluer, de communiquer, de gérer et de surveiller les risques;
2. définir les mécanismes de planification, de mise en œuvre, de reddition de comptes et d'amélioration;
3. définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants.

3. Champ d'application

La présente politique s'applique aux membres du CA de l'École, à tout son personnel, à sa clientèle, ainsi qu'aux sous-traitants qui lui offrent des services professionnels ou à sa clientèle. Sans restreindre la généralité de ce qui précède, elle s'applique plus particulièrement à tout membre du personnel et toute entreprise sous contrat qui, dans l'accomplissement de ses tâches, est impliqué dans l'identification, l'évaluation, la gestion ou l'atténuation d'un risque.

4. Définitions

- **Risque** : au sens de la présente politique, un risque est un événement incertain ou une série d'événements qui, s'ils surviennent, auront un effet sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Dans le contexte de cette politique, les risques évalués pour l'École sont ceux pouvant affecter :
 - sa communauté étudiante;
 - ses ressources humaines incluant ses formateurs;
 - l'exécution de sa mission et l'atteinte de ses objectifs stratégiques;
 - sa situation financière;
 - la conformité aux lois et aux règlements;
 - la continuité de ses opérations;
 - sa réputation;
 - ses actifs et infrastructures, matérielles et numériques.
- **Niveau de risque** : le niveau d'un risque est estimé en fonction de l'impact de sa matérialisation (gravité) et de la probabilité d'occurrence perçue de cette matérialisation (vraisemblance), selon une échelle établie (voir annexe 1). Le niveau d'un risque peut être ajusté à la hausse ou à la baisse selon :
 - sa proximité (dans quel horizon de temps le risque pourrait se matérialiser);
 - son interdépendance avec d'autres risques (lorsqu'un risque influence l'impact ou la probabilité d'un autre risque).
- **Catégories de risque** : les risques sont répartis en trois catégories selon leur niveau :
 - Mineur : niveau 1 à 3.
 - Majeur : niveau 4 à 8.
 - Critique : niveau 9 et plus.
- **Impact** : conséquence découlant de la matérialisation d'un risque.
- **Probabilité d'occurrence** : possibilité qu'un événement se produise ou non.
- **Propriétaire de risque** : la personne désignée par le directeur général de l'École pour gérer un des risques qui a été identifié. Il doit élaborer les mesures d'atténuation et rendre compte de l'efficacité des mesures mises en œuvre pour atténuer le risque.
- **Risque initial** : niveau de risque, sans tenir compte des mesures d'atténuation ou de contrôle existantes.
- **Risque résiduel** : risque qui perdure malgré les mesures d'atténuation ou de contrôle mises en place. Il résulte de l'évaluation de l'effet de ces mesures sur l'impact.
- **Seuil de tolérance au risque** : niveau maximal de risque que l'organisation est prête à accepter. Ce niveau est déterminé par le CA en référence aux objectifs stratégiques et au risque résiduel.

- Seuil d'escalade : voir annexe 2; le « seuil d'escalade » est un point prédéfini dans le niveau de risque où une action spécifique est requise; pour l'École, il s'agit d'escalader le risque au directeur général.

5. Principes directeurs

La démarche de gestion des risques doit :

- S'arrimer aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'École;
- Être flexible et permettre la mise à jour des risques significatifs de manière continue;
- Soutenir la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation;
- Entraîner la mise en place de mesures d'atténuation par les propriétaires de risque afin de réduire le risque à un niveau acceptable pour le CA;
- Prendre en compte toutes les parties prenantes au moment opportun et valoriser leur expertise et leur point de vue;
- Disposer de la meilleure information, et la communiquer au bon moment;
- Faire l'objet d'une révision périodique.

6. Processus et plan de gestion des risques

Le processus de gestion des risques est cyclique et est composé de quatre étapes, comme le montre la figure ci-dessous.



L'annexe 2 présente de façon plus détaillée les étapes du processus. Les différents risques suivis peuvent être à des étapes différentes du processus, par exemple lorsqu'un nouveau risque apparaît.

7. Rôles et responsabilités

La gestion des risques incombe prioritairement à la direction de l'École, aux propriétaires de risque et responsables de mesures d'atténuation. Elle implique plusieurs intervenants de tous les secteurs de l'organisation, attendu qu'il s'agit d'une responsabilité partagée. Les rôles et responsabilités en gestion des risques sont interdépendants; c'est pourquoi ils doivent s'exercer en concertation.

- Conseil d'administration : il veille à l'identification des principaux risques et à la mise en place d'une gestion des risques. Il s'assure que des systèmes appropriés sont en place afin d'identifier, d'examiner et de maîtriser les risques qui pourraient entraver la bonne conduite de l'École. Il approuve les seuils de tolérance aux différents risques.
- Comité d'audit : il examine les principaux dossiers comportant des risques auxquels l'École doit faire face ainsi que les mesures d'atténuation prises pour prévenir, contrôler et maîtriser ces risques. Il recommande au CA les actions appropriées et s'assure que l'École soit dotée d'un processus efficace et permanent de gestion des risques. Il effectue au moins **une fois par année** une revue des risques et, s'il y a lieu, formule des recommandations en vue d'améliorer le processus. Il élabore et met à jour la présente politique. En collaboration avec les autres comités (Ressources humaines et Gouvernance et éthique) il coordonne le suivi des risques identifiés par ceux-ci.
- Comité des ressources humaines : il est responsable d'identifier les risques auxquels l'École est exposée dans le domaine des ressources humaines, de transmettre l'information au président du comité d'audit et de collaborer à leur suivi.
- Comité de gouvernance et d'éthique : il est responsable d'identifier les risques auxquels l'École est exposée dans les domaines de la gouvernance et de l'éthique, de transmettre l'information au président du comité d'audit et de collaborer à leur suivi.
- Directeur général : il s'assure de la mise en œuvre des plans de gestion des risques et des mécanismes de suivi, soutient la mise en œuvre de la gestion des risques et assure la liaison entre les différentes parties prenantes. De plus, il met en place les mesures de sensibilisation et d'évaluation appropriées. Enfin, il appuie les propriétaires de risques dans la mise en œuvre et le suivi des mesures d'atténuation sous leur responsabilité, fait rapport périodiquement au CA sur l'évolution des risques identifiés et l'apparition de nouveaux risques. Le directeur général est propriétaire des risques critiques.
- Propriétaire de risques : il informe le directeur général des nouveaux risques dans son secteur d'activité, détermine les mesures d'atténuation avec les parties prenantes concernées et les met en place. Enfin, il effectue le suivi des mesures d'atténuation et rend compte au directeur général. Lorsqu'un risque sous sa responsabilité devient critique, le propriétaire en avise sans délai le directeur général et lui transmet toute l'information requise car ce dernier devient propriétaire du risque.
- Personnel et sous-traitants¹ : ils informent les personnes en autorité des éléments de risque dont ils ont connaissance et contribuent à leur documentation; ils peuvent être appelés à participer à des activités d'évaluation ou de gestion des risques.

¹ Il est possible d'atténuer les risques dans lesquels sont impliqués des sous-traitants (1) en spécifiant cette attente dans le contrat et (2) en appliquant les mesures prévues au contrat si un sous-traitant omet d'informer le gestionnaire responsable du contrat d'un risque dont il a connaissance, ou n'accomplit pas de façon satisfaisante les tâches d'atténuation de risques qui lui ont été confiées.

Annexes :

Annexe 1 : Modèle de registre des risques et grille d'évaluation du niveau de risque

Le tableau ci-dessous présente un outil de base en gestion des risques.

Voici un exemple de risque financier : *À partir de 2029, l'École ne dispose plus des liquidités suffisantes pour assurer ses opérations, car les budgets déficitaires successifs ont consommé en totalité l'excédent cumulé.*

- Probabilité : 4 sur 4
- Impact : 4 sur 4
- Niveau de risque initial : $4 * 4 = 16$
- Proximité : long terme; ajustement -1, risque ajusté = 15
- Interdépendance : s'il se matérialise, ce risque aggrave le risque ci-dessous, dont le niveau devrait être augmenté de 1
 - Les pompiers n'interviennent pas correctement dans certaines situations nouvelles, car l'École n'est pas en mesure de produire ni de diffuser la formation requise.
- Mesures d'atténuation possibles :
 - Emprunter;
 - Faire des représentations au Ministère afin de faire réviser le mode de financement de l'École;
 - Augmenter les revenus et la marge bénéficiaire;
 - Réduire les dépenses ou les services.

Le risque ci-dessus est présenté à titre d'exemple. Il peut être :

- Retiré s'il n'est pas pertinent ou que sa probabilité d'occurrence est trop faible;
- Modifié pour le rendre plus conforme à la réalité de l'École;
- Conservé.

Type de risque	Description	Probabilité	Impact	Niveau de risque initial	Proximité	Inter-dépendance	Mesures d'atténuation	Niveau de risque résiduel
Mission de formation								
Opérations								
Budget/Finance								
Réputation								
Changements apportés à un projet								
Autre								

La grille ci-dessous permet de classer en trois catégories les différents risques : mineur, majeur ou critique.

Probabilité/Impact	1	2	3	4
4	Majeur	Majeur	Critique	Critique
3	Mineur	Majeur	Critique	Critique
2	Mineur	Majeur	Majeur	Majeur
1	Mineur	Mineur	Mineur	Majeur

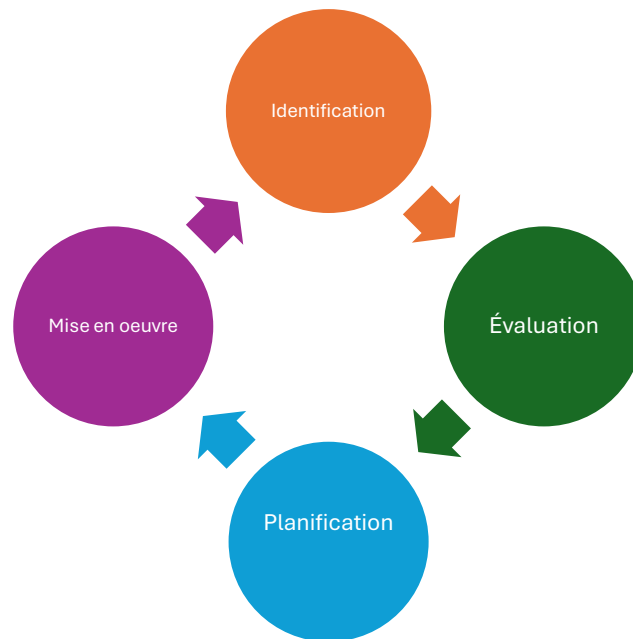
Annexe 2 : Processus de gestion des risques

L'étape **d'identification** permet de connaître les risques significatifs à un moment donné, en tenant compte de l'environnement externe et interne de l'École. Cette étape permet d'alimenter le registre de risques et d'identifier des indicateurs de seuil d'escalade.

L'étape **d'évaluation** permet d'ajouter au registre de risques le niveau de risque initial, les mesures d'atténuation, puis le niveau de risque résiduel qui en découle. C'est à cette étape que sont évaluées la proximité des risques et leurs interdépendances.

L'étape de **planification** vise à établir les plans d'action qui permettront d'atténuer les risques, de nommer les propriétaires de risque et les responsables des mesures d'atténuation. Ces informations sont ajoutées au registre de risque.

L'étape de **mise en œuvre** permet d'effectuer le suivi des risques et des mesures d'atténuation. C'est aussi lors de cette étape que sont estimés les impacts, financiers et autres, générés par les mesures d'atténuation.



Annexe 3 : Tableau des stratégies de réponses aux risques (à compléter)

Les risques peuvent entraîner des conséquences négatives ou positives; dans ce dernier cas, il s'agit d'occasions favorables. La méthode de gestion peut s'appliquer dans les deux cas, que les conséquences d'un risque soient positives ou négatives. Le tableau ci-dessous présente les stratégies de réponse aux risques (adapté de Réussir le management de projet avec Prince2, 5^e édition) :

Réponse	Définition	Exemple
Éviter le risque	Généralement, modification du plan afin que la menace n'ait plus d'impact.	Si un risque est lié à une nouvelle technologie non éprouvée, on peut choisir de ne pas l'adopter.
Réduire la menace	Ensemble d'actions concertées et proactives visant à en réduire la probabilité ou l'impact de l'événement.	Mettre en place des mesures de sécurité supplémentaires pour réduire le risque de vol.
Exercer un repli	Ensemble d'actions concertées visant à réduire l'impact du risque s'il se matérialise (donc réactives), sans effet sur sa probabilité.	Placer ses documents importants et bijoux dans un coffret à la banque.
Transférer le risque	Délégation à une tierce partie de la responsabilité du risque, afin qu'elle assume une partie de son impact financier.	Souscrire une assurance responsabilité civile pour couvrir les dommages causés à des tiers.
Partager le risque	Répartition du risque avec d'autres partenaires.	Créer un partenariat incluant un partage des gains et des pertes.
Accepter le risque	Acceptation que le risque est acceptable et mise en place d'un plan de contingence si nécessaire. Suivi de la menace pour s'assurer qu'elle reste tolérable.	Accepter un faible risque de retard dans un projet si l'impact sur les objectifs globaux est minime.
Exploiter l'occasion	Saisir l'occasion pour s'assurer qu'elle se produira et que l'impact se matérialisera.	Intégrer des outils d'apprentissage innovants dans ses programmes éducatifs ou dans la gestion de ceux-ci (Moodle avec l'École nationale de police).
Améliorer l'occasion	Ensemble d'actions concertées pour renforcer la probabilité de concrétisation ou l'impact.	À la suite de la décision d'acquérir une technologie en émergence afin d'améliorer son positionnement sur le marché, une organisation partenaire propose à l'École de former son personnel avec le sien.
Rejeter l'occasion	Prise de décision à l'effet de ne pas exploiter ou améliorer l'occasion, considérant qu'il est plus économique de procéder ainsi. Suivi de l'occasion.	

Références :

https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/Modele_politique-GIR.pdf

<https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-031.pdf>

https://www.ulaval.ca/sites/default/files/notre-universite/direction-gouv/Documents_officiels/Politiques/Politique_gestion_integree_des_risques.pdf

Management of risk: guidance for practitioners, Axelos, 2010, ISBN 9780113312740, 145p.

Réussir le management de projet avec Prince2, 5^e édition, Axelos, 2014, ISBN 9780113312153, 357 p.