

**GUIDE D'INTRODUCTION À LA GESTION DU RISQUE
DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

**Document de référence pour la
Table ronde de recherche-action du CCG
sur la gestion du risque**

**par
Stephen Hill
Université de Calgary**

Table des matières

1	Introduction.....	3
2	Qu'est-ce que le risque?.....	3
3	« Gérer » les risques?.....	4
4	Les cadres de gestion des risques.....	5
5	Cerner les risques.....	6
6	L'évaluation des risques.....	6
	6.1 L'évaluation technique des risques.....	7
	6.2 La communication des risques.....	8
7	Réagir aux risques et les gérer.....	10
	7.1 Élaboration de possibilités d'action.....	10
	7.2 Attribution de la responsabilité.....	11
	7.3 Détermination du degré de prudence voulu.....	12
	7.4 Mise en œuvre.....	13
8	Efficacité de la surveillance : rétroaction et apprentissage.....	13
9	Conclusion.....	14
	Ouvrages consultés.....	15
	Annexe : Quelques ouvrages de référence supplémentaires.....	16

1 Introduction

Ce guide d'introduction ne vise pas à présenter un aperçu exhaustif de la gestion du risque, mais plutôt à fournir un point de départ commun pour étudier ce qu'est une bonne gestion du risque et examiner les obstacles que peut susciter l'inclusion de cette gestion dans le processus décisionnel de l'État. Pour faciliter la lecture du guide, nous nous sommes efforcés d'éviter le jargon technique et d'être concis. Pour des renseignements plus complets, le lecteur est prié de se reporter à la liste d'ouvrages de référence supplémentaires présentée à la fin du document.

2 Qu'est-ce que le risque?

Selon le Conseil du Trésor, le risque est l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il exprime la vraisemblance et l'impact d'un événement qui peut influencer sur la réalisation des objectifs d'une organisation (SCT 2001). Le risque est donc la probabilité qu'un événement, bon ou mauvais, se produise. Nous nous attardons souvent au côté négatif du risque (p. ex., se faire tuer, perdre de l'argent, être mis dans l'embarras, etc.), mais il importe de se rappeler que le risque comprend aussi un côté positif.

Le risque reflète les choses qui nous préoccupent pour l'avenir : l'argent, la santé, l'emploi, les enfants ou l'environnement. Les décisions en matière de risque peuvent avoir un effet sur les finances, la santé, l'environnement, les pays étrangers, les lois et règlements, ainsi que les perspectives politiques.

La notion de risque a pris une importance croissante dans la société moderne, traduisant le souci du public pour des aliments, des médicaments et des produits plus sûrs, un environnement plus propre et un niveau de vie plus élevé. La gestion du risque force souvent à faire des compromis. Si des actions et des innovations comportent des avantages éventuels, ceux-ci doivent être pesés par rapport à leur coût possible. Dans la société moderne, nombre de risques découlent des avantages que procure l'innovation sociale et technologique. La gestion du risque traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude : maximiser les avantages et minimiser les

coûts. Pour le secteur public, le souci prédominant dans la gestion des risques est le devoir de prudence à l'égard de la population – il faut toujours gérer les risques en mettant l'intérêt public à l'avant-plan.

3 « Gérer » les risques?

Nous faisons tous couramment face à des risques dans notre vie personnelle et professionnelle. Pour gérer ces risques, nos décisions doivent toutefois dépasser le niveau intuitif et tacite : c'est une gestion active, menée de façon systématique, globale et intégrée qui s'impose. La gestion des risques peut obliger les décideurs à faire des compromis entre intérêts et valeurs opposés. L'un des aspects importants de cette gestion est de décider comment doivent être répartis les avantages et pertes éventuels.

Pour le Conseil du Trésor, la gestion du risque est l'approche systématique consistant à choisir la meilleure ligne de conduite, dans un contexte d'incertitude, en cernant et en comprenant les questions entourant les risques, en intervenant à ce niveau et en communiquant ces questions (SCT 2001). Cette approche systématique vise à aider les fonctionnaires :

- à cerner et à écarter les risques importants;
- à faciliter les décisions sur la manière de faire face à ces risques;
- à suivre les progrès en matière de gestion de ces risques;
- à apprendre comment améliorer la façon de faire face aux risques.

La gestion des risques a pour but d'accroître les avantages et de réduire les coûts des activités qui comportent un degré d'incertitude. Face aux risques, le gouvernement joue divers rôles : protéger les droits, susciter des conditions favorables à la prospérité économique, sauvegarder l'intégrité de l'environnement, améliorer la santé humaine ou fournir des services au public. Dans presque tous les cas, la gestion des risques oblige les décideurs à peser les intérêts opposés et à faire des compromis de manière à trouver une solution optimale et acceptable. La solution des problèmes de gestion des risques passe vraisemblablement par des choix stratégiques pour identifier les gens et les avertir de modifier leur comportement, pour réduire les risques par la

réglementation (ou d'autres moyens) ou pour indemniser les personnes victimes de dommages attribuables à l'incidence d'un risque.

4 Les cadres de gestion des risques

Pour l'Organisation internationale de normalisation (ISO), la gestion des risques consiste à cerner, analyser, évaluer, traiter (maîtriser), surveiller, examiner et communiquer les risques. Ces activités peuvent être menées de façon systématique ou ponctuelle. On présume que leur conduite systématique améliore le processus décisionnel et, selon toute vraisemblance, donne de meilleurs résultats.

Plusieurs cadres de gestion du risque ont été élaborés pour aider les décideurs à faire face systématiquement aux risques. Mentionnons notamment les lignes directrices sur la gestion du risque, de l'Association canadienne de normalisation (CAN/CSA-Q850-97 — voir www.csa.ca), le modèle des Critères de contrôle (CCC) de l'Institut canadien des comptables agréés (voir www.cica.ca), la Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens, du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque (voir www.pco-bcp.gc.ca/public_f.htm), et le cadre intégré de gestion du risque du Conseil du Trésor. Nous ne nous attarderons pas ici sur ces cadres, sauf pour dire qu'ils représentent l'idéal théorique de la gestion du risque. Ces cadres ont toutefois une base commune : les étapes fondamentales du processus décisionnel. Voici donc ces étapes pour la gestion du risque :

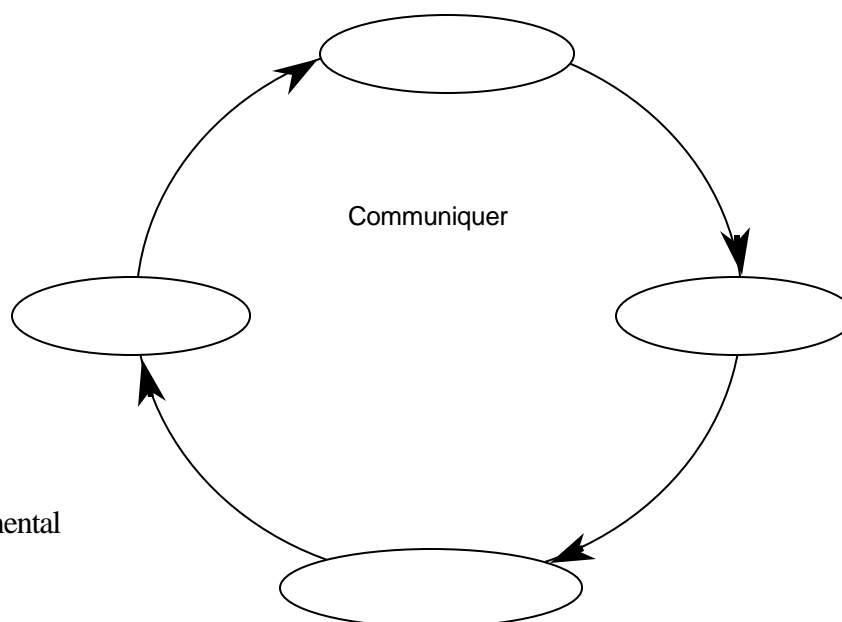


Figure 1. Le cycle fondamental de la gestion du risque

L'application concrète des éléments généraux contenus dans ces cadres présente toutefois bien des difficultés — comme toujours, cela se complique quand on entre dans les détails. Voyons maintenant chacune des étapes du cycle fondamental de la gestion du risque.

5 Cerner les risques

La première étape pour maîtriser un risque est de le cerner. Il y a plusieurs types de risques différents auxquels il faut prêter attention. Une bonne gestion des risques exige une approche globale, interdisciplinaire et interministérielle de façon à cerner une grande variété de risques. Elle exige en outre une surveillance constante de l'environnement afin d'identifier les éléments nouveaux ou changeants des risques. Tenir une liste générale des risques aide à éviter d'en négliger ou d'en oublier certains. Les risques sont souvent regroupés suivant l'entité qui nous tient à coeur et qui présente des risques, par exemple :

- santé et sécurité humaines;
- ressources environnementales;
- biens, immeubles ou autres avoirs;
- secteur financier (p. ex., taux de change ou d'intérêt, prix des marchandises);
- scène politique et réputation;
- domaine technologique (p. ex., passage à l'an 2000, Internet);
- champ opérationnel (interruption de l'organisation, responsabilité).

6 L'évaluation des risques

La détermination des risques qui nous inquiètent le plus est un sujet fort controversé. Comme l'affirmait Slovic (1992, p. 119) : le *risque réel* ou *risque objectif* n'existe pas, c'est-à-dire que le risque n'est pas une chose qui se mesure indépendamment de notre esprit, de notre culture, de notre politique et de notre vision du monde — il est fondamentalement subjectif. Ainsi, l'évaluation probabiliste du risque par un scientifique, même si elle se fonde sur des théories et des données scientifiques, peut comporter un jugement professionnel sur l'importance de certains résultats, sur l'acceptabilité de l'incertitude, etc. L'évaluation du risque par le profane est moins systématique que celle menée par le scientifique, mais elle est intuitivement raffinée et peut tenir compte de

facteurs importants qui diffèrent de ceux de l'évaluation scientifique. Voici le point essentiel : la science est un outil central pour évaluer la probabilité et les conséquences des risques, mais il faut la placer dans un contexte social plus vaste pour comprendre les risques et niveaux de risque qui sont importants et acceptables pour le public. Les évaluations des risques effectuées par les décisionnaires doivent être valides sur les plans technique et social.

Selon les chercheurs et les professionnels travaillant dans le domaine de la gestion du risque, la communication des risques — dialogue incessant sur les risques qui nous inquiètent collectivement et sur la façon optimale de les gérer — est le meilleur moyen de concilier les points de vue divergents et de mettre fin à la controverse publique. Pour être efficace, la communication des risques doit consister en un échange d'informations transparent et honnête, chose qui s'est avérée difficile tant pour le secteur privé que pour le secteur public.

6.1 L'évaluation technique des risques

On a défini le risque comme étant la probabilité ou la vraisemblance d'un événement, multipliée par ses conséquences. Pour l'évaluation scientifique du risque, il existe divers processus normatifs qui dépendent principalement du domaine à évaluer. Ainsi, les méthodes d'évaluation d'incidences environnementales se sont améliorées au fil des trente dernières années; des techniques ont été instaurées pour évaluer les médicaments, les aliments et d'autres biens de consommation; l'évaluation des risques que posent les produits chimiques pour la santé devient de plus en plus complexe; et le monde des affaires s'est doté de méthodes d'évaluation des risques financiers. Il existe deux méthodes générales pour prédire la vraisemblance d'événements futurs :

- l'utilisation de données historiques visant à établir des prévisions probabilistes d'événements futurs;
- la modélisation de l'avenir.

Tableau 1. Quelques méthodes courantes d'évaluation des risques

Discipline	Méthodes d'évaluation des risques
Génie	<ul style="list-style-type: none"> • Étude des risques et de l'exploitabilité • Analyse des modes de pannes et de leurs répercussions • Méthode de l'arbre de défaillances
Assurances, investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation du risque de crédit, risques antérieurs en matière d'assurance
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des incidences environnementales • Évaluation du cycle de vie • Évaluation des risques écologiques • Évaluation environnementale d'un site • Évaluation de la viabilité de la population
Santé	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation des risques pour la santé (en fonction de la toxicologie, de l'épidémiologique, de l'exposition, etc.) • Approbation des médicaments

Il est important que les gestionnaires comprennent bien les évaluations techniques des risques dont ils assurent la gestion.

6.2 La communication des risques

La communication des risques suppose un échange mutuel d'information entre intéressés, en vue de prendre des décisions sur la façon optimale de gérer ces risques. Selon certains

auteurs, la pratique et la recherche en communication de risques franchissent une série d'étapes chronologiques (Powell et Liess, 1997; Fischhoff, 1995) :

- i. Elles étaient d'abord axées sur la science et visaient à recueillir des chiffres exacts et à fournir simplement des données soi-disant objectives sur les risques (jusqu'au milieu des années 1980).
- ii. Elles ont ensuite expliqué au public les évaluations techniques de risques, renseigné et persuadé le public à ce sujet (du milieu des années 1980 au milieu des années 1990).
- iii. Elles ont noué des relations et suscité la confiance par un dialogue ouvert, par le partenariat et par un processus décisionnel partagé (à partir du milieu des années 1990).

Voici le consensus qui se dégage de la documentation : pour être efficace, la communication des risques doit comporter un certain degré de participation partagée au processus décisionnel, quoique l'ampleur de ce partage soit discutable. Une participation large peut être difficile ou déstabilisante à court terme, mais à la longue elle mène à des décisions stratégiques plus transparentes, solides et acceptables.

Lors de la communication des risques, il faut peser avec soin les éléments suivants :

- les questions de crédibilité de la source et de confiance envers celle-ci (p. ex., Peters, Covello et McCallum, 1997);
- les questions de complexité du message (p. ex., comparaisons des risques, Fischhoff, 1995);
- les questions de perception auprès du destinataire (p. ex., Slovic, 1987, 1999); et
- les problèmes liés aux voies de communication, notamment la déformation par les médias (Jungerman, 1997).

D'après Powell et Liess (1997), l'échec de la communication des risques – soit l'aggravation sociale du risque (Kasperson et coll., 1988) – tient au manque d'information, c'est-à-dire que les personnes chargées de l'évaluation scientifique des risques ne font pas d'effort *particulier* pour communiquer régulièrement leurs résultats au

public. Le manque d'information est plutôt comblé par d'autres sources. La communication partielle ou irrégulière des données scientifiques, combinée à la déformation due aux voies de communication empruntées, à la perception du public et à l'inexactitude de l'information, provoquent l'échec de la communication des risques.

7 Réagir aux risques et les gérer

7.1 *Élaboration de possibilités d'action*

La gestion et la maîtrise des risques obligent à comprendre la probabilité qu'une activité précise se produise et le danger que celle-ci représente. Pour les situations où l'incertitude est grande, une stratégie d'expérimentation, de suivi minutieux et de gestion adaptative peut s'avérer la plus appropriée. Il est toutefois parfois difficile pour les personnes qui détiennent un pouvoir de reconnaître expressément la présence d'une incertitude et leur incapacité à maîtriser l'avenir de façon prévisible. La pression exercée par le public nécessite souvent esprit de décision et action, même si cette action est injustifiable ou injustifiée.

La question de savoir sur quoi faire porter les efforts de gestion du risque pour qu'ils soient les plus efficaces possible présente également de l'importance (figure 2). Faut-il contrôler les actions initiales (p. ex., en les empêchant)? Faut-il mieux gérer les changements au système (p. ex., en le contrôlant et en en restreignant l'application)? Ou faut-il mettre l'accent sur la surveillance et l'atténuation des conséquences (p. ex., en contrôlant les répercussions possibles ou en offrant une indemnisation)? Outre ces questions, il faut déterminer quand réduire les probabilités et quand atténuer les conséquences d'un effet néfaste possible.

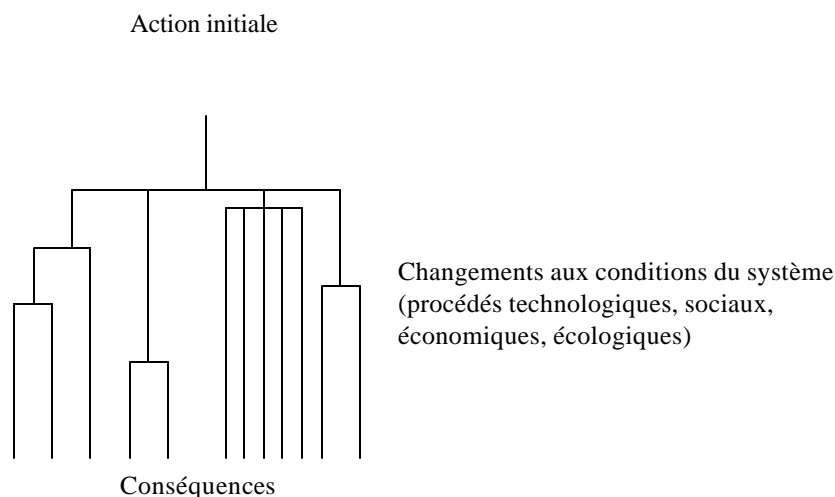


Figure 2. Un système et ses points d'intervention pour maîtriser ou minimiser les risques.

Les gestionnaires des risques au sein de la fonction publique disposent de divers outils stratégiques pour gérer et minimiser les risques et pour contrecarrer les répercussions de résultats éventuellement négatifs une fois qu'un événement s'est produit. La force coercitive de ces outils stratégiques varie selon qu'il s'agit de réglementation directe, d'instruments économiques, d'initiatives volontaires ou d'éducation et de communication. Au moment d'élaborer des politiques, il faut se fixer des objectifs clairs et instaurer des programmes permettant de les atteindre. Si les réactions et le suivi montrent que les objectifs ne sont pas atteints, il faut modifier les programmes. Si l'on constate que les objectifs ne sont plus pertinents, il faut en fixer d'autres. Ces objectifs doivent être conformes aux exigences juridiques, légales et internationales.

7.2 Attribution de la responsabilité

Le point le plus litigieux de la gestion du risque en matière de politiques publiques est sans doute celui consistant à déterminer qui doit assumer la responsabilité et le coût de cette gestion. Comment doit-on répartir les avantages et les coûts éventuels au sein de la société? Ainsi, les gouvernements canadien et américain tentent de déterminer par l'entremise des tribunaux comment les coûts pour le soin des problèmes de santé liés au tabagisme doivent être divisés entre les fumeurs, l'industrie du tabac et les

gouvernements. Un autre cas consiste à déterminer si ce sont les propriétaires fonciers ou les membres du public qui doivent assumer le fardeau et les coûts liés à la protection des espèces menacées d'extinction. Le mode de répartition des coûts et des avantages éventuels diffère dans chaque cas. La façon de comprendre, de percevoir et d'accepter des risques différents détermine en partie le mode de partage de la responsabilité vis-à-vis du risque.

Les questions d'équité et de justice se posent rapidement dans tout débat sur la responsabilité face aux risques. Les méthodes employées pour attribuer la responsabilité de dommages éventuels sont importantes. Voici quelques-unes des questions à poser : Le public assumera-t-il le coût? Le défenseur du secteur privé sera-t-il responsable? Que fera-t-on pour les victimes involontaires de dommages (p. ex., celles qui ont contracté l'hépatite C à cause de sang contaminé)? Comment peut-on indemniser pour des effets irréversibles (p. ex., la disparition d'espèces et d'écosystèmes)? La participation hâtive et continue des intervenants et du public à un dialogue significatif et transparent sur les risques aide à faire en sorte que les priorités et le partage des responsabilités soient acceptables. Le fondement d'une communication efficace des risques consiste à établir un dialogue significatif entre les parties intéressées sur la façon la plus appropriée de gérer les risques.

7.3 Détermination du degré de prudence voulu

On présume que la science nous donne suffisamment d'information quant à la probabilité et aux conséquences de certains actes ou interventions. Pour nombre de problèmes bien définis (p. ex., certains types d'évaluation des risques pour la santé), les relations de cause à effet sont suffisamment bien comprises pour résoudre nos questions sur le risque. Pour les situations de grande complexité où ces relations sont difficiles à définir (p. ex., les systèmes sociaux, climatiques et écologiques), la science est toutefois moins à même de servir à prévoir les dangers et à évaluer les probabilités avec un bon degré de certitude. Si l'insuffisance des connaissances ou des renseignements est source d'incertitude scientifique, surtout dans les situations où les dommages peuvent être graves ou irréversibles, on préconise le recours à une *méthode préventive*. Le principe 15 de la

Déclaration de Rio (ONU 1992) définit ainsi le principe de prévention : « Les États doivent appliquer systématiquement le principe de prévention afin de protéger l'environnement. Lorsqu'il existe des risques de dommages graves ou irréversibles, le doute scientifique ne devra pas être invoqué pour différer des mesures rentables susceptibles de prévenir la dégradation de l'environnement. » Le principe de prévention vise à reconnaître et à résoudre l'incertitude et la complexité. Les interprétations qu'on fait de ce principe varient selon les circonstances, mais il suppose qu'on pêche par excès de prudence s'il faut trancher sans l'aide de connaissances scientifiques complètes.

Vu l'ambiguïté qui entoure le degré de prudence requis pour différentes décisions, un dialogue poussé s'impose entre le gouvernement, le public et les intervenants concernés pour déterminer une ligne de conduite acceptable.

7.4 Mise en œuvre

La mise en œuvre d'un système de gestion du risque oblige à arrêter et à attribuer un éventail de responsabilités entourant l'exécution du programme. La structure d'organisation et le système d'incitation doivent correspondre aux objectifs du programme de gestion des risques. Les personnes chargées d'exécuter le programme doivent avoir les aptitudes nécessaires et se voir offrir la formation et l'instruction requises s'il leur faut acquérir des compétences particulières.

Les programmes et procédures doivent être consignés afin de s'assurer que les expériences et les attentes sont claires pour tous les intéressés, notamment pour les nouveaux venus dans le processus. Les documents relatifs au système de gestion du risque doivent être mis à la disposition du plus grand nombre de gens possible.

8 Efficacité de la surveillance : rétroaction et apprentissage

Il est essentiel de surveiller l'efficacité de la gestion du risque pour qu'il y ait rétroaction, apprentissage et amélioration. Une gestion de risques efficace requiert un processus décisionnel systématique. Il est important d'examiner comment la fonction publique prend des décisions axées sur le risque — de façon ponctuelle ou à l'aide d'un processus global? Pour chaque décision, l'efficacité dépend de la nature particulière du risque en

cause. Dans certains cas, comme il faut s'y attendre, un bon processus donne un mauvais résultat. Cependant, si le processus est bon, il permet de repérer rapidement les mauvais résultats et de prendre des mesures correctives.

Comment savoir si la gestion du risque utilisée est efficace? Il est justifié de mesurer l'efficacité de ce processus. La présomption qu'une bonne gestion des risques améliorera les résultats des décisions exerce un attrait intuitif. Il est toutefois justifié aussi de mesurer les résultats de la gestion du risque, quoique cela puisse s'avérer difficile.

Il faudra élaborer au cas par cas les indicateurs permettant de mesurer les résultats. Pour élaborer des indicateurs axés sur le processus, il faut arrêter les critères d'un processus efficace. Idéalement, ceux-ci découlent d'un processus décisionnel fondé sur le cycle cerner-évaluer-réagir-surveiller.

9 Conclusion

Ce bref guide d'introduction passe en revue quelques-uns des principes fondamentaux de la gestion du risque, notamment en ce qui a concerne leur application à la fonction publique. Il expose brièvement les principales étapes d'un processus décisionnel de gestion du risque : cerner les risques, les évaluer, y réagir et les gérer, ainsi que surveiller les risques et apprendre comment les gérer.

La gestion efficace des risques suppose un examen systématique des questions entourant les risques; elle vise à ne pas être ponctuelle. Cette gestion efficace suppose aussi des dimensions techniques et sociales, puisque le risque se définit sur ces deux plans à la fois. Pour cette raison, la gestion efficace des risques exige une communication et un dialogue constants avec le public et avec des intervenants efficaces au sujet de la caractérisation et de la gestion du risque.

Ouvrages consultés

- Fischhoff, B., 1995, Risk perception and communication unplugged: Twenty years of process, *Risk Analysis*, vol. 15, n° 2, p. 137-145.
- Jungerman, H., 1997, When you can't do it right: Ethical dilemmas of informing people about risks, *Risk Decision and Policy*, vol. 2, n° 2, p. 131-145.
- Kasperson, R.E., O. Renn, P. Slovic, H. S. Brown, J. Emel, R. Gobel, J. X. Kasperson et S. Natick, 1988. The social amplification of risk: A conceptual framework. *Risk Analysis*, vol. 8, p. 177-187.
- Leiss, W. et coll., 2000, *Risk issue management: A new approach to risk controversies*, (publication à l'étude par les presses universitaires McGill-Queen, Montréal. © William Leiss, 2000).
- March, J. G., 1994, *A primer on decision making: How decisions happen*, Toronto, The Free Press.
- Organisation des Nations unies (ONU), 1992, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.
- Peters, R. G., V. T. Covello et D. B. McCallum, 1997, The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: An empirical study, *Risk Analysis*, vol. 17, p. 43-54.
- Powell, D. et W. Liess, *Mad cows and mother's milk: The perils of poor risk communication*, Montréal, les presses universitaires McGill-Queen.
- Slovic, P., 1987, Perception of risk, *Science*, n° 236, p. 280-285.
- , 1992, Perception of risk: Reflections on the psychometric paradigm, dans *Social Theories of Risk*, sous la direction de S. Krimsky et D. Golding, Westport (CT), Praeger Publishers.
- , 1999, Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield, *Risk Analysis*, vol. 17, n° 4, p. 689-701.

Annexe : Quelques ouvrages de référence supplémentaires

Gouvernement du Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor

Documents du SCT trouvés dans www.tbs-sct.gc.ca — aller à Politiques et publications, Gestion des risques, Politiques et publications.

- *Pratiques exemplaires de gestion des risques — Conclusions coordonnées des firmes PMN et de KPMG* (1999-04-01).
- *Les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public, au niveau international* (1999-04-27).
- *Étude sur les meilleures pratiques canadiennes en matière de gestion des risques* (1999-04-26).
- *Risque, innovation et valeurs – Examen des tensions* (1999-04-15) (Traite de la tension qui existe entre la volonté d'innovation dans le secteur public et l'aversion pour le risque d'échec et pour l'examen du public).

Bureau du Conseil privé : Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque

- *Rapport final*, janvier 1999. La gestion du risque dans les politiques, Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque. Accessible en direct à www.pco-bcp.gc.ca/public_f.htm. (Excellent tour d'horizon des questions entourant la gestion du risque et la politique publique. Propose un cadre utile pour la gestion du risque et la politique publique.)

Conference Board du Canada (www.conferenceboard.ca)

Canadian Council on Risk Management — www.conferenceboard.ca/ccrm

Ses membres (environ 30) sont des cadres supérieurs chargés de la gestion du risque au sein d'organismes canadiens bien connus, tant publics que privés. Ses activités sont dirigées par un comité consultatif regroupant des membres du Council qui, par des appels conférences, contribuent au programme de recherche et à l'ordre du jour des réunions proposées. Tient deux réunions par année.

Global Council on Risk Management — www.conferenceboard.ca/gcrm

Publications du Conference Board du Canada

- Birkbeck, Kimberley, *Integrating Risk Management: Strategically Galvanizing Resources in the Organization – Proceedings of the 1998 International Conference on Risk Management*, avril 1998.
- —, *Realizing the Rewards in Risk: How Integrated Risk Management Can Benefit Your Organization*, juin 1998.

- ———, *Staying Out of Court: Alternative Dispute Resolution as a Business Tool*, juin 1998.
- ———, *Forewarned is Forearmed: Identification and Measurement in Integrated Risk Management*, février 1999.
- Birkbeck, Kimberley, Peter Lok et Hugh Williams, *Managing European Monetary Union: Risks and Opportunities for Canadians*, janvier 1999.
- Birkbeck, Kimberley et Hugh Williams, *Beyond the IT Department: Business Risk and the Millennium Bug*, mars 1998.
- Nottingham, Lucy, *A Conceptual Framework for Integrated Risk Management*, septembre 1997.

9.1 Association canadienne de normalisation (www.csa.ca)

« Gestion du risque : Lignes directrices à l'intention des décideurs – norme nationale du Canada » (CAN/CSA-Q850-97), octobre 1997.

9.2 Institut canadien des comptables agréés (www.cica.ca)

- Institut canadien des comptables agréés (ICCA), *Recommandations sur le contrôle*, 1995, (Document du Conseil de l'ICCA décrivant un cadre permettant de concevoir, de mettre en œuvre et d'améliorer constamment le contrôle pour aider à atteindre les objectifs de l'organisme. Énonce notamment les critères d'un contrôle efficace au sein d'un organisme, dont une définition de contrôle et vingt « critères de contrôle », et propose un cadre de développement, d'évaluation et de modification du contrôle.)
- Institut canadien des comptables agréés (ICCA), *Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences*, 1998, (Document du Conseil de l'ICCA présentant un examen général de la nature des risques et proposant quelques modèles de risques. Expose certaines méthodes permettant de cerner et d'évaluer les risques.)

Chercheurs

Le Canada compte un certain nombre de chercheurs experts en gestion du risque.

Centres, instituts et chaires ayant trait à la gestion du risque

Institute for Risk Research, Université de Waterloo (<http://workbench.uwaterloo.ca/irr>)

Cet établissement (IRR) a été créé en 1982 pour mener des recherches sur la gestion du risque et constituer une base de connaissances visant à aider les gouvernements, les organismes publics et l'industrie du Canada à l'égard des décisions et politiques liées à la gestion du risque. La recherche-développement sur les mesures de sécurité, la gestion du risque des marchandises dangereuses, la sécurité des systèmes d'approvisionnement en sang, etc.; la prestation de services aux membres pour les experts en risques au Canada; les publications et les programmes de formation sur les risques ont tous contribué à cette mission. Le site Web de l'IRR offre un lien au réseau Network for Environmental Risk Assessment and Management (NERAM), exploité par l'IRR.

Chaire en gestion du risque liés à l'environnement, Université de l'Alberta

(www.ualberta.ca/~envrisk/erm.html)

Recherche sur la gestion des risques liés à l'environnement et à la santé.

Chaire en communication des risques, Université de Calgary (www.ucalgary.ca/~wleiss)

Recherche sur la communication des risques et les questions de politique publique.

Programme destiné aux professionnels travaillant dans le domaine de la gestion du risque, Université Simon Fraser (www.sfu.ca/cstudies/pd/frm/)

Il s'agit d'un programme de formation permanente axé sur la gestion des risques financiers et parrainé par le Canadian Risk Management Council et la Risk and Insurance Management Society, Inc.

Quelques périodiques importants

Risk Analysis — périodique de la Society for Risk Analysis (www.sra.org) publié par Plenum Press. (Périodique bien établi qui met l'accent sur l'évaluation scientifique des risques en matière de santé, d'environnement et de risques techniques; publie en outre régulièrement des articles traitant du risque sous l'angle des sciences sociales.)

Journal of Risk Research — périodique de la Society for Risk Analysis (Europe et Japon) publié par Routledge. (Nouveau périodique lancé en 1998, qui traite du risque sous l'angle des sciences sociales.)

Risk Decision and Policy — publié par Routledge. (Périodique lancé en 1996, qui examine sous l'angle des sciences sociales les risques ayant une importance cruciale pour les décisionnaires du monde des affaires et du secteur public. Semble être un outil utile pour suivre les discussions des chercheurs au sujet des risques et de la politique publique.)

Risk: Health, Safety & Environment — périodique de la Risk Assessment and Policy Association. (Périodique lancé au début des années 1990. Nombre d'articles publiés dans d'anciens numéros sont accessibles à <http://www.fplc.edu/risk/rskindx.htm>)

Journal of Risk and Uncertainty — publié par Kluwer Academic Publishers. (Étude plus théorique du processus décisionnel dans le contexte de l'incertitude et du risque.)