

Annexe 6.6 : Gestion des risques

1. Le processus de gestion des risques est préalable à la gestion même des risques et il comporte les cinq étapes suivantes :
 - a) l'évaluation des risques;
 - b) l'examen des options qui s'offrent pour la gestion des risques;
 - c) la sélection de la ou des meilleures options;
 - d) la mise en oeuvre de l'option ou des options choisis; et
 - e) le suivi.

A. Évaluation des risques

L'évaluation des risques comprend la définition de toutes les pertes pouvant découler de l'exécution du contrat et, ensuite, l'analyse de la fréquence et de la gravité de ces pertes.

1. **Définir** les sources de pertes éventuelles ou de risques par un examen des aspects des opérations de l'entrepreneur et des travaux exécutés dans le cadre du contrat qui pourraient engendrer une perte (p. ex., les biens, la responsabilité juridique et les risques personnels, notamment la perte d'employés clés).

Les techniques de définition à appliquer sont, notamment, l'examen des dossiers et des données sur les pertes, les questionnaires, les enquêtes et essais exploratoires et les graphiques de cheminement. L'utilisation de graphiques de cheminement est une technique particulièrement utile parce qu'elle permet d'illustrer les diverses étapes du processus d'exécution du contrat et de préciser la nécessité d'appliquer des contrôles à l'égard des éléments de risque les plus importants tout au long du processus, p. ex., la cueillette, le transport, la livraison et la disposition de matières dangereuses. L'utilisation de graphiques de cheminement aide aussi à faire ressortir les éléments d'interdépendance et les goulets d'étranglement critiques, comme dans le cas d'opérations qui font intervenir de nombreuses usines et sources d'approvisionnement.

2. **L'analyse** des risques décelés devrait ensuite s'orienter vers les secteurs qui feront l'objet d'activités de contrôle des pertes en permettant une meilleure compréhension des principaux éléments de ces pertes ou pertes éventuelles, c.-à-d., la fréquence et la gravité des pertes. Parmi les techniques d'analyse employées, il y a l'analyse de régression et la simulation.

B. Examen des options qui s'offrent pour la gestion des risques

Lorsque les risques liés à l'exécution du contrat ont été déterminés, des techniques de contrôle des risques sont appliquées en vue de prévenir ou de réduire les pertes. Les techniques de financement des risques sont employées pour financer toute perte accidentelle que l'entrepreneur ne peut prévenir.

1. Contrôle des risques

Même si le contrôle des risques donnant lieu à un dédommagement devrait être le principal objectif du plan de gestion des risques, ce dernier doit aussi traiter des autres risques de perte accidentelle liés à l'exécution du contrat. Il y a quatre principaux moyens de contrôler les risques, soit l'évitement, la prévention des pertes, la réduction des pertes et le transfert par contrat. Le plan de gestion des risques doit indiquer les options en matière de contrôle des risques que l'entrepreneur a envisagées.

- a) **L'évitement** peut se faire de façon planifiée, soit avant qu'une perte ne survienne, p. ex., en prenant une voie différente ou d'autres moyens pour parvenir à un objectif ou en annulant l'activité en question. On peut aussi abandonner une activité qui engendre une perte - de façon permanente ou en attendant une modification de la conception d'un

produit, p. ex., un nouvel emballage visant à prévenir l'adultération d'un médicament.

- b) La **prévention des pertes** est généralement la solution préférée dans les cas où les pertes ont une fréquence élevée et sont probablement de faible intensité, p. ex., les accrochages; dans ces cas, le contrôle des risques peut être effectivement intégré aux mesures préventives, p. ex. en ayant recours à la formation.
- c) La **réduction des pertes** est une solution envisagée pour les pertes très graves (de forte intensité), p. ex., les catastrophes naturelles et les risques de responsabilité, qui ont probablement une fréquence peu élevée, mais où l'effort est principalement orienté vers la limitation de l'intensité, p. ex., en intervenant rapidement pour régler une demande d'indemnisation, en élaborant et en mettant à l'essai des plans de gestion dans l'éventualité d'une catastrophe.
- d) Le **transfert par contrat aux fins du contrôle** qui, par le recours à un contrat ou autrement, permet de déplacer la responsabilité juridique d'une perte.

2. Financement des risques

L'option de l'auto-souscription, pour le gouvernement, s'applique aux risques auxquels seul le gouvernement est exposé et sur lesquels il peut généralement exercer un contrôle.

Dans le cas des risques sur lesquels l'entrepreneur exerce un contrôle, il faudra tout de même prévoir que l'entrepreneur finance toute perte au moment où elle survient. Les options qui s'offrent sont d'assumer les risques, de partager les risques et de transférer les risques. De façon générale, l'option ou la combinaison d'options préférée en matière de financement aura tendance à traduire les aspects de fréquence et de gravité de la perte ou de la perte éventuelle.

- a) L'option consistant à **assumer les risques** peut s'appliquer généralement aux risques de pertes peu importantes et fréquentes, ou aux éventualités de pertes prévisibles où, selon le coût des autres options et la capacité financière de l'entrepreneur, ce dernier peut choisir d'absorber les pertes sans recourir à une autre forme de financement. Étant donné la capacité de souscription presque illimitée qu'a le gouvernement, en étalant les risques sur l'ensemble des contribuables (de la même façon qu'un assureur répartit les risques entre les personnes assurées) l'option consistant à assumer les risques, soit l'auto-souscription, est l'option choisie par le gouvernement pour financer ses propres risques.
- b) L'option consistant à **partager les risques** occupe le centre du continuum du financement des risques. Les options qui s'offrent comprennent les régimes avec franchise offerts par les assureurs, les mécanismes de mise en commun, les sociétés captives ou encore la participation à titre de membre d'un groupe qui assume un risque particulier (groupe dont les membres appartiennent habituellement tous au même secteur).
- c) **Transférer les risques comme moyen de les financer** est une option dont on peut se prévaloir principalement en achetant une police d'assurance. Le transfert par voie de contrat de la responsabilité financière est aussi une solution possible.

C. Sélection, mise en oeuvre et suivi de la meilleure option en matière de gestion des risques

La sélection de la ou des meilleures options, la mise en oeuvre de l'option ou des options choisies et le suivi sont les autres étapes du processus décisionnel lié à la gestion des risques. Ces étapes devraient être envisagées par l'agent de négociation des contrats ou l'entrepreneur en tenant compte des principaux facteurs suivants : a) la valeur, la nature et la complexité du contrat, b) l'analyse des avantages et des coûts, c) l'expérience de l'entrepreneur dans la gestion de risques semblables, et

d) les considérations d'ordre juridique.