

CADRE DE RÉFÉRENCE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Direction de la qualité, de l'évaluation,
de la performance et de l'éthique

24 septembre 2024

Des gens
de cœur
unis
pour votre
mieux-être

Québec 

Le Cadre de référence sur la gestion intégrée des risques est une production du Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (CISSS de Chaudière-Appalaches) :

363, route Cameron
Sainte-Marie (Québec) G6E 3E2
Téléphone : 418 386-3363

Le présent document est disponible sur le site Internet du CISSS de Chaudière-Appalaches à l'adresse suivante : cissca.com.

Toute reproduction partielle de ce document est autorisée et conditionnelle à la mention de la source.

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

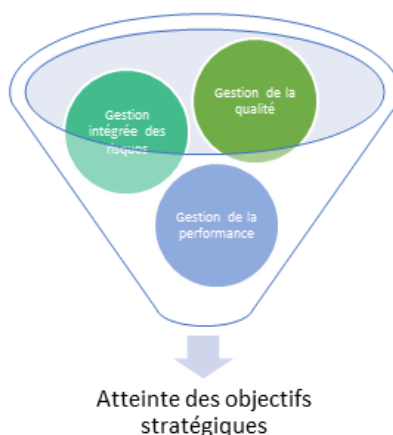
ISBN 978-2-550-98638-6 (Version électronique)

© Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches, 2024

PRÉAMBULE

Le Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (CISSS de Chaudière-Appalaches) s'est doté d'un cadre de référence sur la gestion intégrée des risques pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques. La gestion intégrée des risques permet d'accroître la probabilité d'atteindre les objectifs stratégiques, de parfaire sa gouvernance et d'améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelle. Être performant, c'est atteindre ses objectifs tout en maîtrisant les risques qu'il est nécessaire de prendre et ceux auxquels on est exposé. Il n'y a pas de performance durable sans être capable de gérer les risques, donc de les évaluer. Finalement, la performance, la gestion de la qualité et la gestion intégrée des risques sont complémentaires dans l'atteinte des objectifs stratégiques fixés.

Image 1 : Intégration des systèmes de gestion



Depuis plus d'un an, les travaux entourant la planification stratégique organisationnelle (PSO) sont en cours. De façon naturelle, la notion d'évaluation de risques est venue composer les étapes à réaliser dans les cycles de la PSO. Également, le CISSS de Chaudière-Appalaches a une volonté de garder vivante la gestion intégrée des risques et qu'elle s'incorpore dans la gouvernance ainsi qu'aux processus existants. Considérant ces éléments, le CISSS de Chaudière-Appalaches propose un modèle adapté qui sera agile face aux situations que vit et vivra l'établissement.

Le CISSS de Chaudière-Appalaches souhaite que la gestion intégrée des risques soit appliquée à tous les niveaux (opérationnel, tactique et stratégique) de l'établissement. Ce cadre présente les rôles et les responsabilités des différentes instances. Il propose des outils pour faciliter l'identification, l'analyse et le traitement de tous risques confondus qui pourront améliorer les pratiques de gestion. De plus, ce cadre présentera des éléments de réflexion pour évaluer les différents mécanismes qui ont comme principale activité de gérer des risques transversaux connus de l'établissement. En terminant, ce cadre abordera la structure de gouvernance incluant les processus et les mécanismes de communication dédiés à la gestion intégrée des risques.

Par ce cadre, l'établissement témoigne de son engagement envers la gestion intégrée des risques. De plus, il permettra d'avoir une vision globale des risques afin qu'il puisse prendre les bonnes décisions et ainsi lui permettre de réaliser pleinement sa mission.

TABLE DES MATIÈRES

1. Fondements	1
Le présent cadre s'appuie sur les valeurs de l'établissement.....	1
Le présent cadre s'appuie aussi sur certaines obligations légales, dont :	1
2. Objectifs	1
3. Champ d'application	1
4. Définitions	2
5. Principes directeurs	2
6. Rôles et responsabilités	3
7. Processus de la gestion intégrée des risques	5
Établir le contexte :	5
Identifier les risques :	6
Analyser les risques :	6
Évaluer les risques :	6
Traiter les risques :	7
Communiquer et consulter	8
Évaluer et améliorer	8
Mécanismes de communication, concertation, rapports internes	9
8. Principaux risques couverts par le système de gestion intégrée des risques	9
9. Cycle de gestion	10
10. Entrée en vigueur	10
11. Évaluation	10
Annexe I - Typologie des risques	11
Annexe II - Liste des risques	12
Annexe III - Grille d'analyse des risques	14
Annexe IV – Grille pour le calcul de la probabilité d'un risque	15
Annexe V – Grille pour le calcul de l'impact d'un risque	16
Annexe VI – Outil de calcul du risque inhérent	17
Annexe VII – Grille pour le calcul des mesures d'atténuation	18
Annexe VIII – Outil de calcul du risque résiduel	19
Bibliographie	20

1. Fondements

Le présent cadre s'appuie sur les valeurs de l'établissement

- Ce cadre prône une collaboration entre les différents intervenants dans les processus entourant la gestion intégrée des risques. Il reconnaît dans une perspective humanisme, l'apport de chaque personne pour l'atteinte des objectifs de l'établissement. Par sa vision, ce cadre permet une équité dans le choix des activités que l'établissement priorisera.
- Mission de l'établissement : volonté d'offrir des services axés sur la qualité, la sécurité et la performance qui s'appuient sur les meilleures pratiques et l'innovation.

Le présent cadre s'appuie aussi sur certaines obligations légales, dont :

- Article 172 de la Loi sur la gouvernance du système de santé et services sociaux (LGSSSS) : le conseil d'administration s'assure de la pertinence, de la qualité, de la sécurité et de l'efficacité des services dispensés. S'assure du suivi de la performance et de la reddition de comptes des résultats.¹
- Article 181.0.0.3 de la LGSSSS : le comité de vérification a notamment pour fonctions de s'assurer que soit mis en place et appliqué un processus de gestion des risques pour la conduite des affaires de l'établissement.²

Le présent cadre s'appuie également sur les exigences d'Agrément Canada en matière de gestion intégrée des risques qui sont contenues dans le manuel d'évaluation *Gouvernance, leadership, santé publique et normes transversales*.

2. Objectifs

- Promouvoir l'engagement de tous les acteurs de l'établissement dans le développement et l'implantation de la gestion intégrée des risques.
- Développer une vision commune de la gestion intégrée des risques.
- Favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques et la performance organisationnelle par la maîtrise des risques organisationnels.
- Définir les rôles et responsabilités des différents acteurs relativement à la gestion intégrée des risques.
- Assurer l'imputabilité des différents acteurs par des mécanismes de gouvernance, de communication et de concertation dédiés à la gestion intégrée des risques.
- Prévoir les activités de gestion intégrée des risques selon un cycle de gestion.
- Présenter les principaux outils disponibles pour favoriser la gestion intégrée des risques.

3. Champ d'application

Ce cadre s'applique à l'ensemble de l'établissement.

¹ <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-4.2>

² <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-4.2>

4. Définitions

Analyse du risque : processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque. Ce niveau est l'importance du risque, exprimée en termes de combinaison de l'impact et de leur probabilité.

Culture de sécurité : est le produit des valeurs, des attitudes, des perceptions, des compétences et des modèles de comportement individuels et collectifs qui déterminent les caractéristiques de la gestion de la santé et de la sécurité de l'organisation. Les organisations dotées d'une culture de la sécurité positive se caractérisent par une communication fondée sur la confiance mutuelle, par des perceptions partagées de l'importance de la sécurité et par la confiance dans l'efficacité des mesures préventives.

Gestion des risques : activité qui implique l'appréciation et le traitement de chacun des risques de l'organisation de manière à faciliter l'atteinte de ses objectifs.

Gestion intégrée des risques : système global qui fait de la gestion des risques une activité stratégique et intégrée à l'ensemble des activités et des secteurs de l'établissement. C'est une volonté organisationnelle de mettre en œuvre un processus de gestion intégrée des risques à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les secteurs d'activités, de manière à ce que la prise de décision tienne constamment compte des risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs de l'établissement.

Impact : niveau de sévérité des conséquences.

Probabilité : niveau de vraisemblance que le risque se réalise.

Risque : événement potentiel ou une situation susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs poursuivis.

Risque inhérent : risque initial, avant toute mesure de maîtrise.

Risque résiduel : risque subsistant après la mise en œuvre de dispositifs de maîtrise.

Traitement du risque : processus destiné à modifier un risque.

Tolérance au risque : niveau de risque que l'établissement est prêt à accepter dans la poursuite de ses objectifs.

5. Principes directeurs

Le présent cadre est basé sur la norme Management du risque - ISO 31 000 de l'Organisation internationale de normalisation. Cette norme reconnue et utilisée dans différents types d'organisations favorise la prise en compte des risques par l'ensemble de l'organisme et fournit aux parties prenantes l'assurance d'une meilleure maîtrise de ces risques³.

La gestion intégrée des risques se doit :

- D'être intégrée aux processus organisationnels de l'établissement.
- D'être structurée et globale dans une optique d'assurer une cohérence et des résultats comparables (objectivité).
- D'être adaptée au contexte interne et externe de l'établissement, à sa mission et à ses objectifs.
- D'être inclusive vis-à-vis des parties prenantes. Elle valorise leur expertise et leur point de vue.
- D'être dynamique, proactive plutôt que réactive aux changements.
- De s'appuyer sur la meilleure information disponible. Le partage d'information fiable et communiquée au bon moment.

³ La norme ISO 31 000 10 questions

Cadre de référence sur la gestion intégrée des risques

- D'intégrer les facteurs humains et culturels, car la gestion intégrée des risques est considérablement influencée par ces derniers.
- De faciliter l'amélioration continue et l'agilité organisationnelle en misant sur l'apprentissage et l'expérience. Ensemble, ces caractéristiques permettent de créer et de préserver la valeur.

Image 2 : Caractéristiques de la gestion intégrée des risques



En résumé, la gestion intégrée des risques est une approche systématique et proactive qui s'applique à l'ensemble du CISSS de Chaudière-Appalaches. Cette approche consiste en la réalisation d'activités coordonnées dans le but de diriger une organisation en tenant compte des risques.

6. Rôles et responsabilités

Conseil d'établissement et les instances qui en découlent

- À définir en fonction des orientations prises par Santé Québec.

Comité de vigilance et de la qualité des services (CVQS)

- S'assure de la réalisation de son mandat et de ses responsabilités prévues par la LGSSSS.

Comité de gestion intégrée des risques

- Identifie et analyse les risques d'incidents ou d'accidents en vue d'assurer la sécurité des usagers.
- Fait la promotion de la sécurité des soins et des services offerts.
- Apporte un soutien au personnel et aux professionnels dans la recherche et le développement de moyens pour accroître la sécurité des soins et services.

Cadre de référence sur la gestion intégrée des risques

Comité DGAPSA (Direction générale adjointe performance, soutien et administration)

- Identifie, analyse et évalue les risques liés aux secteurs d'activités.
- Assure le suivi du plan d'action de la gestion intégrée des risques organisationnels (GIRO), plus particulièrement pour les cotes 1 à 3, soit celles ayant un besoin d'amélioration élevé à modéré.
- Évalue l'efficacité des mesures mises en place par le suivi d'indicateurs.
- Assure le suivi des recommandations émises par le comité tactique intégrateur (CTI) concernant ses domaines d'affaires.

Direction de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique (DQEPE)

- Assure la coordination du processus organisationnel de la gestion intégrée des risques dans l'établissement.
- Soutien l'établissement et les directions dans le déploiement du cadre de gestion intégrée des risques.
- S'assure de la mise à jour du présent cadre et des outils utilisés pour la gestion intégrée des risques.
- S'assure d'une cohérence et de l'intégration de la gestion intégrée des risques au système de gestion de la performance.

Directeurs

- Font la promotion de la gestion intégrée des risques au sein de l'établissement.
- Identifient, analysent et traitent les risques sous leurs responsabilités.
- Assurent la communication des risques aux instances appropriées.
- Les directeurs élaborent et assurent le suivi de leurs plans de gestion intégrée des risques.
- Participent aux instances de pilotage de la gestion intégrée des risques.

Gestionnaires

- Font la promotion de la gestion intégrée des risques au sein de leurs équipes.
- Appliquent les principes de la gestion intégrée des risques.
- Identifient, analysent et traitent les risques sous leurs responsabilités.
- Participent aux activités de la gestion intégrée des risques.
- Assurent la communication des risques à leur direction.

Employés, médecins, bénévoles, stagiaires

- Appliquent les principes de la gestion intégrée des risques.
- Participent à la gestion intégrée des risques (déclaration via les mécanismes prévus).

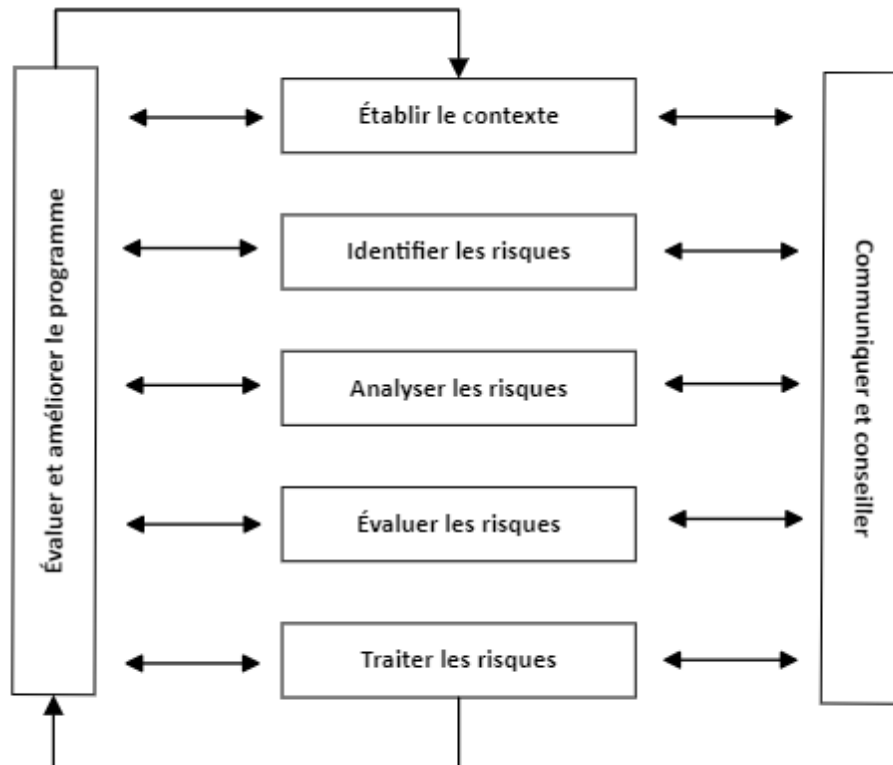
Usager

- Participe à la gestion intégrée des risques (déclaration via les mécanismes prévus).

7. Processus de la gestion intégrée des risques

Le processus de gestion intégrée des risques repose sur une série d'étapes structurées et coordonnées. Tout au long des étapes, la communication et l'amélioration sont réalisées en continu.

Image 3 – Étapes du processus de gestion intégrée des risques



Établir le contexte :

Le principal objectif de cette étape est de cibler les paramètres qui composent le contexte interne et externe du secteur. La lecture de l'environnement facilite la définition du contexte. Les éléments suivants permettent de procéder à la description du contexte

- Quel est notre objectif?
- Quels sont nos défis?
- Quel est notre environnement (climat de travail, ce que disent de nous nos partenaires et usagers, nos processus clés, les plaintes, comment circule l'information)?
- Quelles sont nos obligations législatives, réglementaires et normatives?
- Qui sont nos parties prenantes (collaborateurs)?

Les informations recueillies à cette phase influenceront les étapes subséquentes. Sans compter qu'elles seront considérées à l'étape d'évaluation des risques pour aider à établir le seuil de tolérance.

Identifier les risques :

L'identification des risques est une étape primordiale qui vise à élaborer une liste des risques qui sont susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs. Puisqu'un risque inconnu est difficile à gérer, un portrait incomplet des risques aura un impact sur la prise de décision de l'établissement. Pour ce faire, on doit se demander ce qui pourrait menacer ou améliorer la capacité de donner suite aux priorités et d'atteindre les résultats prévus. C'est aussi l'occasion de se questionner sur leurs causes et leurs conséquences potentielles. Tous risques répertoriés doivent être décrits dans la *Grille d'analyse des risques* (Annexe 3).

Pour faciliter la réalisation de cette étape, il est primordial de former une équipe de travail composée d'acteurs qui maîtrisent les processus du secteur étudié. Par ailleurs, la consultation d'outils ou systèmes d'information tels que les rapports d'incident-accident (AH-223), plaintes, réclamations, revues de la littérature, rapports d'Agrément simplifiera l'élaboration d'une liste de risques.

Pour accompagner les équipes tout au long du processus de gestion des risques dont l'analyse, une *Typologie des risques* (Annexe 1) ainsi qu'une *Liste des risques* (Annexe 2) ont été élaborées pour l'établissement. La typologie permet de classer les risques en sept familles distinctes :

- Risques opérationnels (activités)
- Risques stratégiques (décision)
- Risques de non-conformité
- Risques liés aux technologies et à l'information
- Risques environnementaux (externe)
- Risques liés aux ressources humaines
- Risques organisationnels (interne)

Analyser les risques :

L'analyse consiste à examiner l'information recueillie à l'étape de l'identification et à l'étudier en détail de manière à pouvoir évaluer les risques et prendre une décision concernant leur traitement. Cette étape vise à acquérir une compréhension commune du risque, de ses causes, de ses conséquences potentielles (positives ou négatives), de sa probabilité de réalisation, des impacts ainsi que des mécanismes de surveillance et de prévention disponibles.

À cette étape, une attention est portée sur la probabilité et l'impact, ce qui permet d'évaluer le risque inhérent. Des grilles standardisées sont présentées aux annexes 4 à 8 et leur utilisation permet d'obtenir une donnée quantitative (cote) facilitant ainsi la comparaison entre les différents risques. Les données permettront de prendre une décision sur la nécessité ou non de traiter le risque et avec quels moyens. Les risques, dont la probabilité et l'impact sont plus importants, seront prioritaires par rapport aux risques dont la cote globale est plus faible.

Évaluer les risques :

En raison des ressources limitées, il est essentiel de procéder à une évaluation des risques. Cette étape consiste à mettre en relation les informations recueillies lors de l'analyse, avec les éléments soulevés dans le contexte tel que le seuil de tolérance. Les mesures d'atténuation seront aussi évaluées en fonction de leur efficacité pour statuer le niveau de risque résiduel.

Au terme de cette étape, les risques à traiter seront établis selon un ordre de priorité (faible, modérée, élevée, très élevée). Afin de parvenir à une évaluation objective, l'utilisation d'un indice de criticité sera préconisée. Encore une fois, une grille standardisée est disponible à l'annexe 8 pour obtenir une donnée quantitative (cote) facilitant ainsi la comparaison entre les différents risques.

Traiter les risques :

À noter que ce sont les risques jugés prioritaires à traiter qui seront pris en charge à cette étape. Le traitement des risques se divise en trois étapes. D'abord, l'option de traitement sera sélectionnée. Le traitement doit viser à être optimal, c'est-à-dire de faire la balance entre les ressources disponibles et la criticité du risque. Il y a six options de traitement possibles, celles-ci sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Options de traitement d'un risque

Options de traitement	Explications
Refus du risque	Prendre la décision de cesser l'activité ou de ne pas entreprendre l'activité générant le risque
Modification de la vraisemblance du risque	Réduire la probabilité que le risque se réalise
Modification des conséquences du risque	Réduire l'impact du risque lorsque celui-ci se réalisera
Partage du risque	Répartir la responsabilité de la réalisation du risque (cela n'agit pas sur le risque lui-même)
Maintien du risque	Pas de modification du risque, mais préparation d'un plan de relève pour gérer sa réalisation
Prise de risque	Assurer et même augmenter un risque

Il est facile de mettre en place des mesures pour atténuer sans se questionner sur leurs effets. C'est pourquoi, qu'après avoir choisi l'option de traitement du risque, l'équipe doit évaluer l'efficacité de l'option de traitement du risque choisie. Pour ce faire, on peut regarder si la mesure :

- Permet d'éliminer ou de réduire le risque
- Possède des moyens de détection lorsque le risque survient
- A un mécanisme de communication formel lors d'un événement
- Est connue du personnel
- Présente des éléments pour assurer sa pérennité
- A l'adhésion du personnel
- Présente des indicateurs de suivi
- Est automatisée

Malgré la mise en place d'un traitement pour la gestion d'un risque, il peut rester un risque résiduel. Il est recommandé d'identifier ce risque pour voir s'il est possible de le traiter.

Tous les éléments mentionnés précédemment peuvent être influencés par le niveau de risque que l'établissement est prêt à accepter dans la poursuite de ses objectifs. Le degré de risque acceptable est directement lié à la stratégie, laquelle fait correspondre le résultat souhaité à la tolérance au risque. Plus la tolérance à un risque est faible pour une direction, plus celle-ci aura tendance à allouer des ressources et à mettre en place des mécanismes de contrôle.

Communiquer et consulter

La communication et la consultation avec les parties prenantes sont indispensables. Tel que mentionné précédemment, ces actions sont réalisées en continu tout au long du processus. Elles permettent d'acquérir une connaissance sur les risques et facilitent la réalisation du processus de gestion intégrée des risques. Également, ces actions aident à sensibiliser les équipes à la gestion de ces risques dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés.

Évaluer et améliorer

Pour assurer que le processus de gestion intégrée des risques soit efficace, l'évaluation est réalisée de façon simultanée dans l'ensemble des étapes. Par cette pratique, des améliorations peuvent être apportées en continu et en temps opportun.

En résumé, le processus de gestion intégrée des risques est composé de sept étapes indissociables. Chaque étape est importante et vise des objectifs différents. Le tableau 2 récapitule chacune d'entre elles.

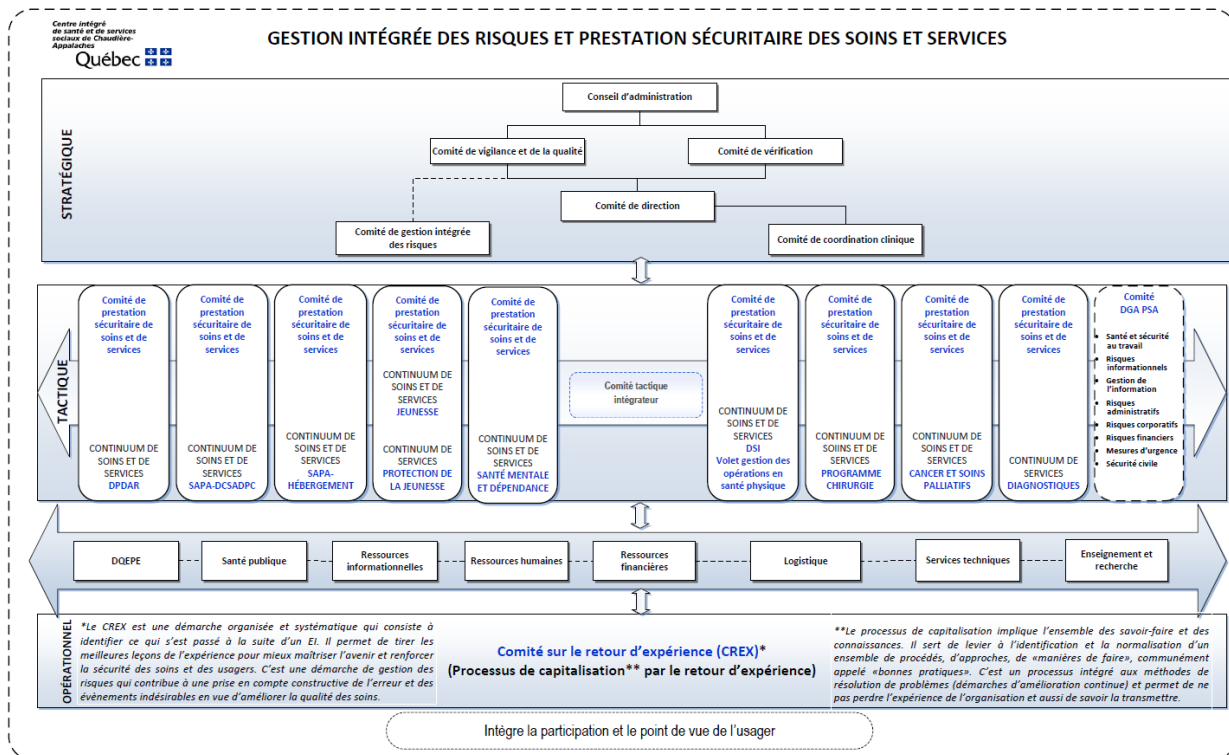
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des étapes du processus de gestion intégrée des risques

Étapes	Principales actions associées	Résultats attendus
Établir le contexte	Écouter les parties prenantes et définir les orientations Lecture de l'environnement	Objectifs poursuivis Critères d'acceptation des risques (seuil de tolérance) État de situation
Identifier les risques	Observer l'environnement et prévoir les situations pouvant affecter l'atteinte des objectifs Consulter les outils et systèmes d'information (AH-223, DATT-12, etc.)	Liste des risques, de leurs caractéristiques et de leurs sources Présentation des interrelations entre les risques, leurs conséquences et leur vraisemblance
Analyser les risques	Étudier les caractéristiques des risques identifiés (probabilité, impact, mesures d'atténuation)	Classement des risques selon leur ordre de priorité (impact x probabilité) (cote)
Évaluer les risques	Déterminer les risques à traiter et établir un ordre de priorité	Classement des risques selon le degré de maîtrise Liste des risques à traiter Liste des risques considérés maîtrisés et ne nécessitant pas de plan de traitement
Traiter les risques	Agir sur les risques afin d'en modifier les caractéristiques	Plan de traitement des risques
Communiquer et consulter	Écouter et informer les parties prenantes	Perception des parties prenantes par rapport aux risques Sensibilisation des parties prenantes aux options de traitement des risques retenus Reddition de comptes au sujet de la maîtrise des risques
Évaluer et améliorer	Mesurer et ajuster le processus afin de l'améliorer	Rapport sur l'efficacité du processus Plan d'amélioration

Mécanismes de communication, concertation, rapports internes

Différents mécanismes sont actuellement en place pour favoriser les communications et les concertations sur des risques entre les différentes instances de l'organisation. Le système de management de la gestion intégrée des risques et de la prestation sécuritaire des soins et services possède des instances dédiées spécifiquement à cet effet. Avec la démarche organisationnelle en cours, ces instances pourront jouer leurs rôles en matière de gestion intégrée des risques. La composition de ces instances et les mécanismes de communication seront déterminés en fonction des résultats des travaux en cours.

Image 4 : Instances en matière de gestion intégrée des risques



Outre les instances du système de management de la gestion intégrée des risques et de la prestation sécuritaire des soins et services, des mécanismes tels que salle de pilotage, tableau des risques, rencontre statutaire avec point réservé à la sécurité sont utilisés dans l'établissement. Encore une fois, les travaux en cours permettront d'apporter des améliorations à ces mécanismes.

8. Principaux risques couverts par le système de gestion intégrée des risques

Dans l'établissement, plusieurs risques connus sont traités par différents mécanismes et structures (ex. : plan des mesures d'urgence (PMU), prévention et contrôle des infections (PCI), sécurité transfusionnelle, laboratoires, protection des renseignements personnels, etc.). Dans la démarche entreprise par l'établissement, il est souhaité d'évaluer et d'améliorer les mécanismes déjà en place. Il est essentiel d'avoir des mécanismes fonctionnels pour assurer une saine gestion des ressources (humaines, matérielles et financières) ainsi que pour la sécurité. Au cours

Cadre de référence sur la gestion intégrée des risques

de l'année 2024, une démarche a été expérimentée auprès de la Direction générale adjointe performance, soutien et administration (DGAPSA) pour l'évaluation des mécanismes déjà en place qui ont comme rôle de gérer des risques. Par cette activité, des outils ont pu être développés pour obtenir une évaluation objective des mécanismes. L'étape suivante consiste à élaborer un plan d'amélioration afin d'optimiser les mécanismes déjà en place. Les activités entreprises permettront de définir comment les autres mécanismes de l'établissement seront revus.

9. Cycle de gestion

Puisque la gestion intégrée des risques est interreliée avec la planification stratégique organisationnelle (PSO), le calendrier de ses activités s'intègre au cycle de suivi et d'évaluation de la PSO.

10. Entrée en vigueur

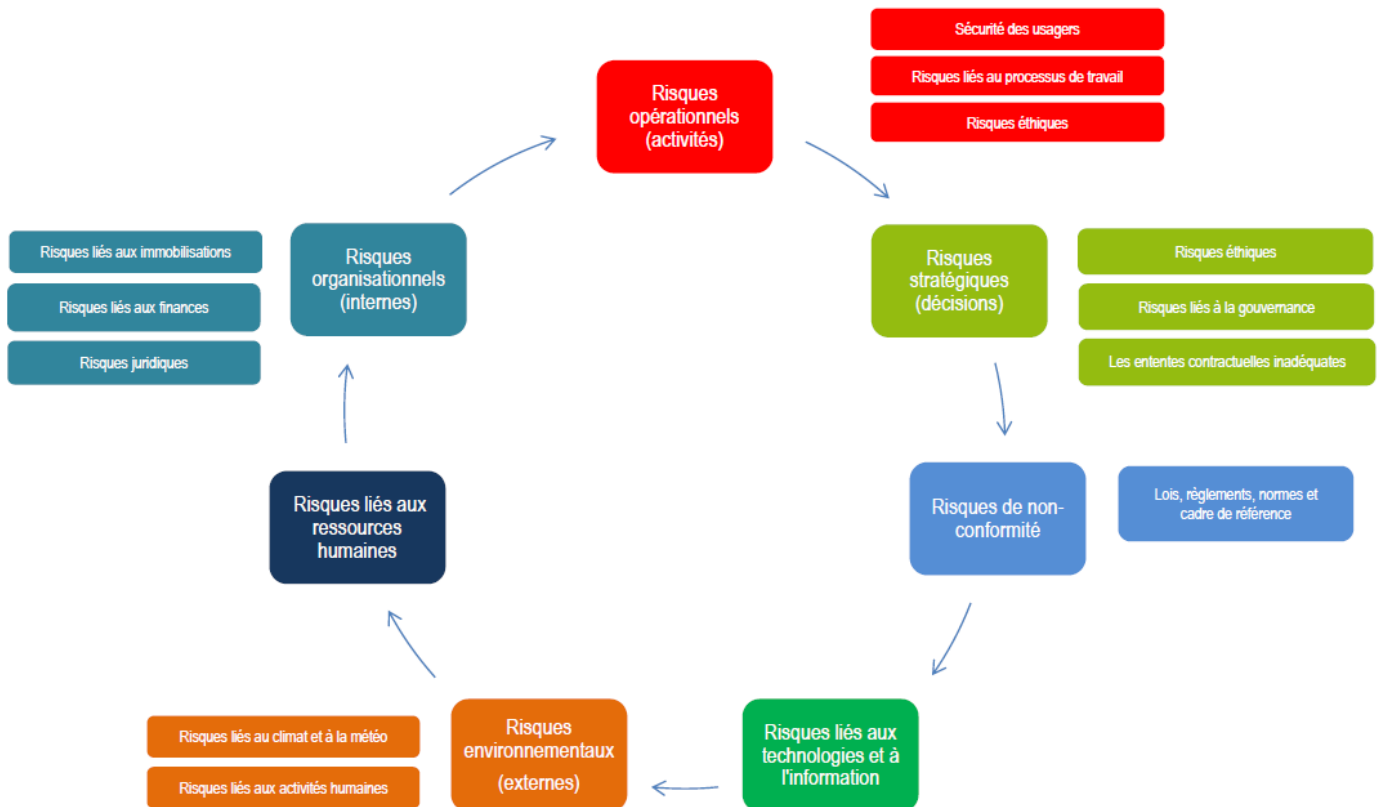
Le présent cadre de référence entre en vigueur à la date d'adoption par le comité de direction du CISSS de Chaudière-Appalaches

11. Évaluation

Le présent cadre de référence entre en vigueur à la date d'adoption par le comité de direction du CISSS de Chaudière-Appalaches et sera révisé aux cinq ans.

Annexe I - Typologie des risques

TYPOLOGIE DES RISQUES



Inspiré de AQESSS 2012, Conseil du Trésor, CIUSSS Capitale-Nationale, CHU Sainte-Justine et CISSS des Laurentides

Annexe II - Liste des risques

PRINCIPAUX RISQUES COUVERTS PAR LE SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES.

L'ÉTABLISSEMENT ASSURE LA GESTION ET LA MAÎTRISE DES RISQUES SUIVANTS (LISTE NON-EXCLUSIVE) :

LES RISQUES OPÉRATIONNELS (LIÉS AUX ACTIVITÉS DE L'ÉTABLISSEMENT)

- **La sécurité des usagers**
- **Les risques liés aux processus de travail**
- **Les risques éthiques**
- Les événements indésirables liés aux activités cliniques et non cliniques
- Les infections nosocomiales
- Les abus et gestes de violence envers les usagers, les employés, les bénévoles et les médecins
- La non-qualité

LES RISQUES STRATÉGIQUES (DÉCISIONS)

- **Les risques éthiques**
- **Les risques liés à la gouvernance**
- **Les ententes contractuelles**
- L'incapacité à atteindre les objectifs stratégiques de l'établissement ou à respecter les orientations nationales ou régionales

LES RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

- La santé et sécurité du travail, y compris la violence et le harcèlement envers les employés
- Les pénuries de personnel
- La perte de motivation au travail
- L'insuffisance ou la perte de compétences et d'expertises

LES RISQUES ORGANISATIONNELS (INTERNES)

- **Les risques liés aux immobilisations (immeubles et équipements)**
- **Les risques liés aux finances**
- Les dépassements budgétaires
- Les fraudes, les vols et malversations financières
- Le non-respect des politiques, procédures et règles internes
- **Les risques juridiques**
- La communication déficiente avec la communauté et les médias
- Les atteintes à l'image et à la réputation de l'établissement

Cadre de référence sur la gestion intégrée des risques

LES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

- **Les lois, règlements, normes et cadres de référence**

LES RISQUES LIÉS AUX TECHNOLOGIES ET À L'INFORMATION

- La mauvaise utilisation des équipements et des outils technologiques
- La défectuosité des équipements et des outils technologiques
- La perte d'intégrité des données cliniques ou administratives
- Les accès non autorisés aux informations confidentielles
- L'atteinte à la disponibilité et à l'intégrité des systèmes d'information
- La diffusion non autorisée d'information confidentielle

LES RISQUES ENVIRONNEMENT (EXTERNES)

- **Les risques liés au climat et à la météo**
- **Les risques liés aux activités humaines**
- Les catastrophes naturelles pouvant avoir un impact sur l'établissement
- Les sinistres externes ayant un impact sur les services offerts
- Les impacts de l'établissement sur l'environnement et la communauté, notamment la pollution, le bruit et le gaspillage (environnement durable)

L'établissement assure également des activités de veille stratégiques afin d'identifier les risques émergents liés à l'évolution des pratiques, de la technologie et des comportements sociaux, ou à toute autre cause.

Annexe IV – Grille pour le calcul de la probabilité d'un risque

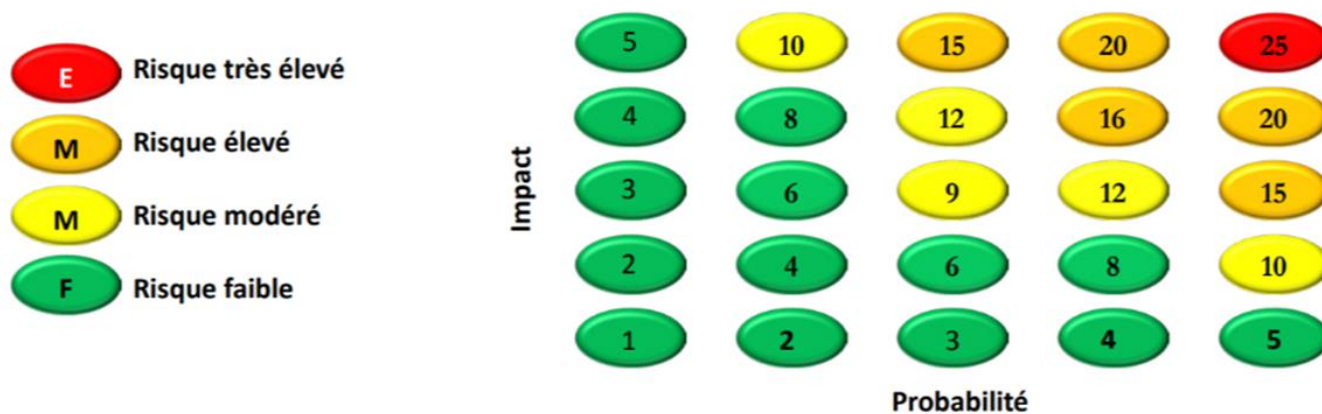
Cote	Description	Probabilité d'occurrence de l'évènement	Probabilité d'occurrence de l'évènement (par exemple vs la planification stratégique)
5	Très élevé	Très fréquent / se produira certainement	En train de se matérialiser, ou se matérialisera plus d'une fois dans la prochaine année
4	Élevé	Fréquent	Se matérialisera probablement d'ici un an
3	Modéré	Occasionnel	Probabilité modérée de matérialisation d'ici deux ans
2	Faible	Possible	Probabilité limitée de matérialisation d'ici au moins trois ans
1	Improbable	Rare / peu probable	Se matérialisera de façon exceptionnelle seulement

Annexe V – Grille pour le calcul de l'impact d'un risque

Cote	Description	Continuité des soins et services	Sécurité des usagers, du personnel, des médecins, des bénévoles, des étudiants ou des chercheurs	Gestion des ressources humaines	Image/réputation	Objectifs stratégiques	Financier
5	Très élevé	Perte totale de la capacité de maintien d'un ou plusieurs services essentiels durant une période indéterminée	Impacts sévères sur la sécurité d'un grand groupe de personnes pouvant impliquer des pertes de vies	Diminution marquée de l'attraction/rétention de plusieurs types d'emplois importants Détérioration généralisée du climat de travail : grève, refus de travail, absence	Couverture prolongée et récurrente des médias régionaux ou provinciaux de critiques importantes, les sphères politiques et ministérielles sont interpellées Crise de confiance de tous les partenaires (usagers, population, personnel, médecins)	Affecte l'atteinte de l'ensemble des objectifs du plan stratégique	Surcoût > 15 %
4	Élevé	Perte de la capacité de maintien d'un ou plusieurs services essentiels pour un temps déterminé Perte temporaire de la capacité d'offrir un service essentiel	Impacts importants sur la sécurité d'un groupe restreint de personnes pouvant impliquer des conséquences graves, permanentes ou le décès	Diminution de l'attraction/rétention de certains types d'emploi importants Détérioration du climat de travail dans un ou quelques secteurs : griefs, pétition, absence	Courte couverture par les médias régionaux ou provinciaux et critiques importantes, mais non récurrentes Perte de confiance de partenaires importants	Affecte l'atteinte de plusieurs objectifs stratégiques	Surcoût 5 – 15 %
3	Modéré	Interruption d'activité causant une suspension temporaire du service non essentiel et pouvant occasionner des conséquences modérées pour l'utilisateur	Impact modéré sur la sécurité d'une personne, conséquences graves et permanentes	Difficulté de l'attraction/rétention de quelques types d'emplois Perturbation du climat de travail dans plusieurs secteurs.	Critiques importantes, mais non médiatisées Perte de confiance d'un ou des groupes de partenaires (usagers, population, personnel, médecins)	Affecte l'atteinte d'un objectif stratégique	Surcoût 2 – 5 %
2	Faible	Interruption mineure d'une activité avec impact mineur sur la continuité d'un service non essentiel	Impact mineur sur la sécurité des personnes	Peu ou pas d'effet sur la rétention, l'attraction et le climat de travail	Critiques isolées Plaintes des usagers, population et personnel	Affecte l'atteinte de sous objectifs	Surcoût 0,5 – 2 %
1	Très faible	Aucun délai ni bris de continuité de service	Peu ou pas d'impact sur la sécurité des personnes		Quelques insatisfactions isolées	Peut affecter légèrement l'atteinte de sous objectifs	Surcoût < 0,5 %

Annexe VI – Outil de calcul du risque inhérent

1.4 Évaluation des risques inhérents



1.5 Évaluation des risques inhérents

Cote P x I	Description
21 - 25	Très élevé
15 - 20	Élevé
9 - 14	Modéré
1 - 8	Faible

Annexe VII – Grille pour le calcul des mesures d’atténuation

Cote	Description	Guide aux fins d'évaluation des contrôles et mesures d'atténuation	Besoin d'amélioration
5	Excellent	Les contrôles en place sont efficaces et sont bien appliqués; ils permettent de réduire le risque à un niveau acceptable. (facteur d'atténuation 80 %)	Pas besoin d'amélioration
4	Bon	Les mesures d'atténuation semblent suffisantes, elles pourraient être améliorées. (facteur d'atténuation 60 %)	Besoin faible
3	Passable	Des mesures d'atténuation sont en place, mais elles réduisent le risque de façon partielle. (facteur d'atténuation 30 %)	Besoin modéré
2	Faible	Des mesures d'atténuation sont en place, mais elles sont insuffisantes pour réduire le risque. (facteur d'atténuation 10 %)	Besoin élevé
1	Aucun	Les mesures d'atténuation n'atténuent aucunement le risque.	Besoin élevé et urgent

Annexe VIII – Outil de calcul du risque résiduel

Cote	Description	Guide aux fins d'évaluation des mesures d'atténuation – qualité du contrôle	Besoin d'amélioration
5	Excellent	Les contrôles en place sont adéquats et sont bien appliqués : ils permettent de réduire le risque à un niveau acceptable (facteur d'atténuation de plus de 80 %)	Pas besoin d'amélioration
4	Bon	Les mesures d'atténuation semblent suffisantes, mais pourraient être améliorées (facteur d'atténuation 60 %)	Besoin faible
3	Passable	Des mesures d'atténuation sont en place, mais elles réduisent le risque de façon partielle (facteur d'atténuation 30 %)	Besoin modéré
2	Insuffisant	Des mesures d'atténuation sont en place, mais elles sont insuffisantes afin de réduire le risque (facteur d'atténuation 10 %)	Besoin élevé
1	Aucun	Les mesures d'atténuation n'atténuent aucunement le risque	Besoin élevé et urgent

Évaluation des risques résiduels et traitement

E	Risque très élevé	21	25
M	Risque élevé	15	20
M	Risque modéré	9	14
F	Risque faible	1	8

Le calcul du risque résiduel se fait de la façon suivante :

$$\left[\text{Risque inhérent} \right] - \left[\left[\text{Risque inhérent} \right] \times \left[\text{Facteur de contrôle} \right] \right] = \left[\text{Risque résiduel} \right]$$

Bibliographie

- Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS), (2012). Guide de la gestion intégrée des risques. Bibliothèque et Archives nationales du Québec.
- Agrément Canada, (2023). Manuel d'évaluation Qmentum QuébecMD Gouvernance, leadership, santé publique et normes transversales. 385 p.
- Motet, G. (2009). La norme ISO 31 000 – 10 questions. Les Cahiers de la sécurité industrielle.
- Centre de santé et de services sociaux Montmagny-L'Islet, 2013. Politique relative à la gestion intégrée des risques. 8 p.
- Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides, 2016. Cadre de référence - Gestion intégrée des risques. 21 p.
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale, 2018. Politique relative à la gestion intégrée des risques. 15 p.
- Loi sur les services de santé et les services sociaux <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-4.2>
- Organisation internationale de normalisation (ISO), 2009. Management du risque – Principes et lignes directrices ISO 31000, Genève

**Centre intégré
de santé et de services
sociaux de Chaudière-
Appalaches**

Québec 