GESTION DES RISQUES GLOBAUX À LA SQI

Société québécoise des infrastructures
Québec

- **Risques de projets**
- **Risques d’entreprise**
- **Risques climatiques pour le parc immobilier**

GESTION DES RISQUES DE PROJETS

Société québécoise des infrastructures
Québec

Matrice des risques de projets

Description	Probabilité	Échelle	Coût	Délai
Très élevée	[90 % - 100 %]	5	[2M$ et plus	12 mois et plus
Élevée	[55 % - 90 %]	4	[1M$ - 2M$[	[6 à 12 mois[
Moyenne	[25 % - 55 %]	3	[500 000$ - 1M$[	[3 à 6 mois[
Faible	[5 % - 25 %]	2	[100 000$ - 500 000$[	[1 à 3 mois[
Très faible	[0 % - 5 %]	1	[0 - 100 000$[	[0 à 1 mois[

Sigle	Nom	Type de risques	Occurrence	Coûts	Délais	Sévérité	Plans de réponses
CON-1.2	Coût et disponibilité des matières premières - matériaux, pétrole, acier, asphalte, béton, etc.	INT std	4	4	3	16	►dresser la liste des commandes critiques vis-à-vis les fournisseurs et anticiper les problèmes (selon ce qui est à surveiller dans le marché au moment du projet, par exemple, pénurie anticipée, mégaprojet en même temps qui mobilise presque toutes les ressources, etc.) et valider avec l'entrepreneur que les commandes critiques sont passées et qu'il en fait un suivi serré à l'aide d'un calendrier d'approvisionnement : l'entrepreneur doit tenir compte du facteur d'éloignement du projet et des particularités régionales dans la fourniture des matières premières.
CON-1.5	Délais et/ou coûts imprévus aux douanes lors de l'importation d'un équipement spécialisé (médical ou de laboratoire)	TEC std	2	2	2	4	►dresser la liste des équipements spécialisés dont le dédouanement pourrait être critique et anticiper les problèmes (selon ce qui est à surveiller dans le marché au moment du projet, par exemple, le climat politique, les différents commerciaux, les conflits, etc.) et valider avec l'entrepreneur que les commandes critiques sont passées et qu'il en fait un suivi serré à l'aide d'un calendrier d'approvisionnement. ►dans le cas d'équipements commandés par l'Établissement : exercer la même veille du marché que l'entrepreneur et suivre rigoureusement le calendrier d'approvisionnement prévu pour les équipements critiques. Étudier la possibilité de faire des préachats pour les équipements risquant de poser problème.
CON-1.11	Livraison et installation d'équipements spécialisés (médicaux ou de laboratoire)	TEC	3	3	3	9	►produire la liste des équipements spécialisés ainsi qu'un calendrier d'approvisionnement incluant les délais d'approbation : identifier les fournisseurs à risque et exercer un suivi serré de cet échéancier (par l'Établissement). ►s'assurer que le calendrier d'approvisionnement est intégré et coordonné avec l'échéancier de réalisation du projet. ►étudier la possibilité de faire des préachats pour les équipements présentant de longs délais de fabrication et de livraison (par l'Établissement). ►assurer un suivi serré auprès de l'Établissement et du Ministère pour la production et l'approbation de la liste des équipements spécialisés et pour le respect des jalons du processus d'approvisionnement. ►prévoir une zone d'entreposage sécurisée respectant les exigences en termes de chaleur et d'humidité ambiante en cas de réception hâtive des équipements spécialisés. ► dans le cas où les équipements spécialisés sont fournis et installés par l'entrepreneur (ex. : mobilier et quincaillerie carcérale), valider avec l'entrepreneur que les commandes critiques sont passées et qu'il en fait un suivi serré à l'aide d'un calendrier d'approvisionnement. *►dans le cas de projets réalisés en mode « gérance de construction » : si la livraison des équipements risque d'être en retard, il pourrait être possible de retarder certains appels d'offres afin d'éviter que la livraison en retard des équipements ait un impact sur les travaux.* *►dans le cas de projets réalisés en mode « conception-construction » : établir le nombre de mois précédent la date de réception avec réserve qui est requis pour donner la liste des équipements au proposant (12, 24, 36 mois?).*
FIN-1.1	Absence de saine concurrence	INT	4	2	2	8	►évaluer la pertinence de procéder à un appel d'intérêt. ►évaluer la pertinence de réaliser un sondage de marché. ►annoncer/promouvoir/publiciser le projet : médias sociaux et traditionnels. ►planifier le processus d'approvisionnement en fonction des conditions du marché au moment du projet (lancement des différents appels d'offres à des moments jugés opportuns et favorables au projet, facteur d'éloignement du projet et particularités régionales, disponibilité des ressources internes SQI, etc.). ►la sélection du mode de réalisation le plus propice au type et à l'envergure du projet est une mesure de mitigation en soi. ►évaluer la pertinence et la possibilité d'ouvrir le marché au niveau canadien ou international. ►dans le cas de projets réalisés en mode « conception-construction » : il pourrait être motivant pour les proposants de se qualifier pour réaliser le projet si l'indemnité versée aux propositions non retenues est suffisamment intéressante.
LEG-4.1	Événements imprévisibles hors de la responsabilité des parties et non couverts en tout ou en partie par les assurances et/ou le contrat (inondations, tremblements de terre, émeutes, terrorisme, etc.).	INT std	1	4	4	4	►s'assurer que l'entrepreneur dispose de toute la couverture des assurances requises pour ses travaux et son chantier (assurance-chantier, assurance responsabilité civile (wrap-up), etc.). ►en cas de concrétisation : faire appel aux Autorités publiques compétentes et impliquer rapidement la direction des Affaires juridiques dans le dossier.

Risque de volatilité des prix du marché

Facteur d'ajustement des prix estimés par la SQI en fonction de 40 facteurs d'influence

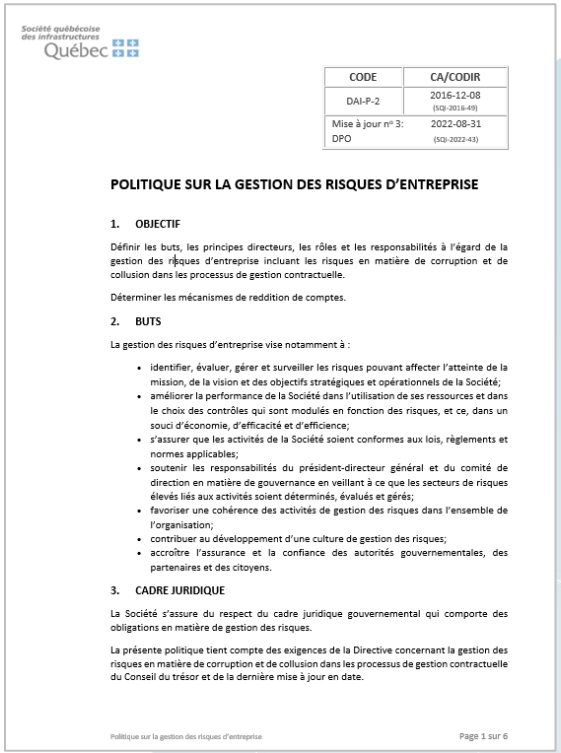
Clause d'ajustement des prix des matériaux

Option offerte aux entrepreneurs d'ajuster leur contrat en fonction des variation de prix de 32 groupes de matériaux à partir des prix publiés par Statistique Canada

GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

Société québécoise des infrastructures
Québec

Politique sur les risques d’entreprise



Société québécoise des infrastructures
Québec

CODE	CA/CODIR
DAI-P-2	2016-12-08 (SQI-2016-49)
Mise à jour n° 3: DPO	2022-08-31 (SQI-2022-43)

POLITIQUE SUR LA GESTION DES RISQUES D’ENTREPRISE

1. OBJECTIF

Définir les buts, les principes directeurs, les rôles et les responsabilités à l’égard de la gestion des risques d’entreprise incluant les risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle.

Déterminer les mécanismes de reddition de comptes.

2. BUTS

La gestion des risques d’entreprise vise notamment à :

- identifier, évaluer, gérer et surveiller les risques pouvant affecter l’atteinte de la mission, de la vision et des objectifs stratégiques et opérationnels de la Société;
- améliorer la performance de la Société dans l’utilisation de ses ressources et dans le choix des contrôles qui sont modulés en fonction des risques, et ce, dans un souci d’économie, d’efficacité et d’efficience;
- s’assurer que les activités de la Société soient conformes aux lois, règlements et normes applicables;
- soutenir les responsabilités du président-directeur général et du comité de direction en matière de gouvernance en veillant à ce que les secteurs de risques élevés liés aux activités soient déterminés, évalués et gérés;
- favoriser une cohérence des activités de gestion des risques dans l’ensemble de l’organisation;
- contribuer au développement d’une culture de gestion des risques;
- accroître l’assurance et la confiance des autorités gouvernementales, des partenaires et des citoyens.

3. CADRE JURIDIQUE

La Société s’assure du respect du cadre juridique gouvernemental qui comporte des obligations en matière de gestion des risques.

La présente politique tient compte des exigences de la Directive concernant la gestion des risques en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle du Conseil du trésor et de la dernière mise à jour en date.

Politique sur la gestion des risques d’entreprise — Page 1 sur 6

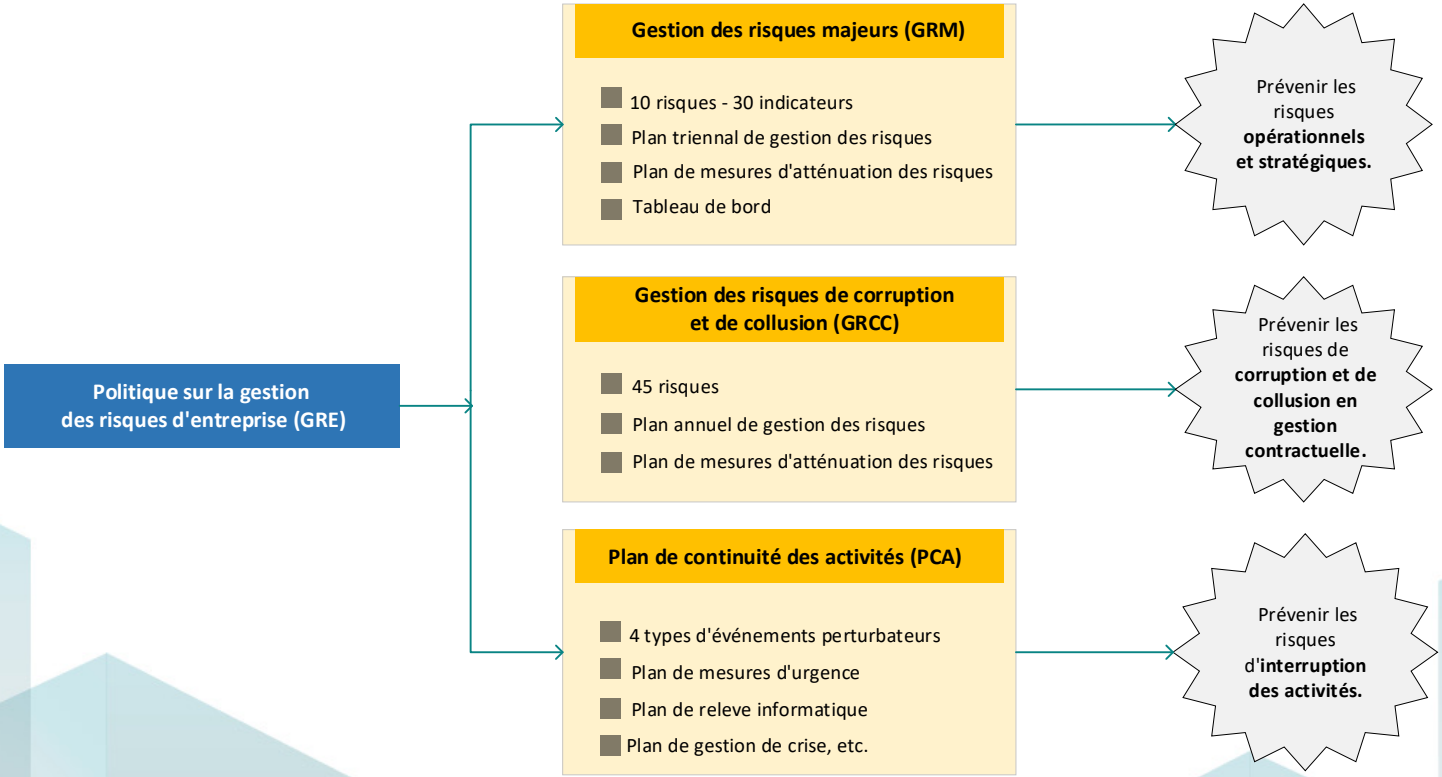
L'identification, l'évaluation et le contrôle des risques au sein de la SQI sont encadrés par la Politique sur la gestion des risques d’entreprise. Cette dernière énonce :

- Les principes directeurs, ainsi que les rôles et les responsabilités de la Société;

- Les façons de prévoir les mécanismes qui pourraient mettre en péril l'atteinte de sa mission, de sa vision et de ses objectifs stratégiques;

- La Politique prévoit également la production de plans de gestion des risques et ses mises à jour périodiques.

Politique sur les risques d’entreprise



Gestion des risques majeurs

Basé sur les obligations de la SQI, il importe d'avoir une vue d'ensemble de la Société et de sa mission, de sa vision et de ses valeurs, sur lesquels s'appuient les objectifs stratégiques et de performance. Le plan triennal des risques 2021-2024 vient spécifier les risques majeurs suivis par l'organisation. Ceci inclut:

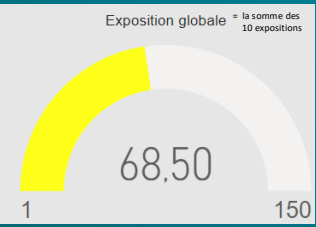
- Le contexte d'affaires de la Société;
- Les objectifs et la performance suivis par un tableau de bord;
- Une gestion intégrée des risques par une structure de gouvernance en gestion des risques majeurs.

Gestion des risques majeurs

- La méthodologie est basée sur la norme ISO 31000 sur le management des risques.
- Le tableau de bord est mis à jour trimestriellement avec une reddition de compte aux autorités.
- L'exposition au risque est le résultat de la probabilité, basée sur la performance des trois indicateurs identifiés comme précurseurs pour chaque risque, par l'impact du risque, évalué annuellement.
- Les mesures d'atténuation sont suivies selon l'évolution du tableau de bord.

Probabilité X Impact = Exposition au risque

Exposition	Impact	No	Risque
8,00	5	01	Risque lié à une main d'oeuvre insuffisante
11,50	5	02	Risque lié à la dégradation de l'état des immeubles en propriété et à l'évolution du déficit de maintien d'actifs
6,00	3	03	Risque lié à la qualité du service à la clientèle (GI)
5,20	4	04	Risque lié à la gestion non optimale des espaces
2,80	2	05	Risque que les résultats financiers soient sous les résultats budgétés
8,00	5	06	Risque lié à l'indisponibilité d'un système de mission
3,00	3	07	Risque de non-exemplarité environnementale
13,00	5	08	Risque lié à la capacité à prendre en charge les projets
8,00	4	09	Risque lié à la difficulté à maintenir les projets à l'intérieur de paramètres prévus
3,00	3	10	Risque lié à la gestion contractuelle sous l'angle réputationnel



Données fictives à titre indicatif

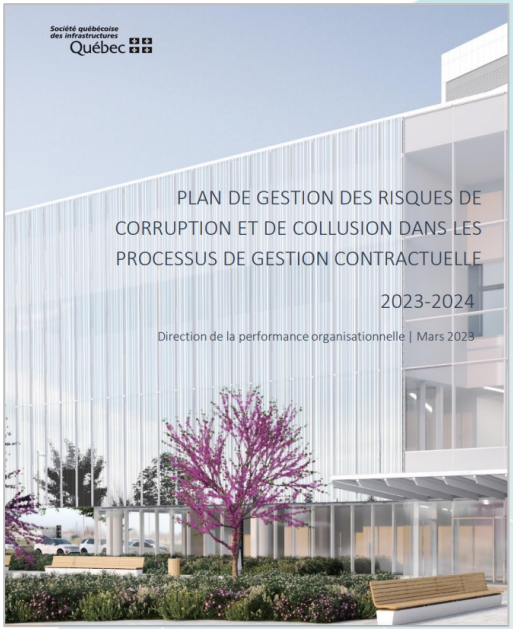
Sélectionnez un risque

01-Risque lié à une main d'oeuvre insuffisante

Sélectionnez un indicateur

Info	Description	Performance	Valeur	Cibles	_	_	%Pondération
	Absentéisme global	2	19,18	< 15 jours	> = 15 jours et <= 20 jours	> 20 jours	20
	Consommation des heures rémunérées autorisées	1	98,20	>= 98%	> 95% et < 98%	< = 95%	40
	Taux de rétention des employés - 1 an (nouveau)	2	86,56	>=92,5%	>85% et <92,5%	<=85%	40
Total							**100**

Corruption et collusion en matière de contrats



La SQI doit se doter d'un cadre organisationnel et d’un plan de gestion des risques de corruption et de collusion en gestion contractuelle.

Ce plan de risques doit être mis à jour et approuvé annuellement avant le début de l’année financière.

La méthodologie utilisée provient de l’Unité permanente anticorruption (l'UPAC) et est adaptée au contexte organisationnel de la Société.

Corruption et collusion en matière de contrats

1 - Apprécier la situation actuelle

- Identifier les risques (45 risques selon l'UPAC)
- Sélectionner les risques pertinents pour la SQI
- Définir chaque risque, ses causes et ses conséquences

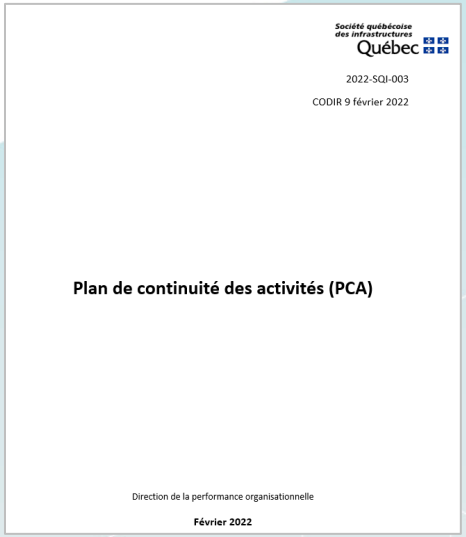
2 - Analyser les risques

- Calculer le niveau de risque avant contrôle : Risque Inhérent = Probabilité x Impact
- Calculer le niveau de risque après contrôle : Risque Résiduel = Risque inhérent x Facteur de non-contrôle

3 - Evaluer les risques

- Hiérarchiser les risques (faible, modéré, élevé)
- Accepter le risque (oui ou non)
- Traiter le risque (réduire, transférer ou annuler)

Continuité des activités


Société québécoise des infrastructures
Québec

2022-SQI-003

CODIR 9 février 2022

Plan de continuité des activités (PCA)

Direction de la performance organisationnelle

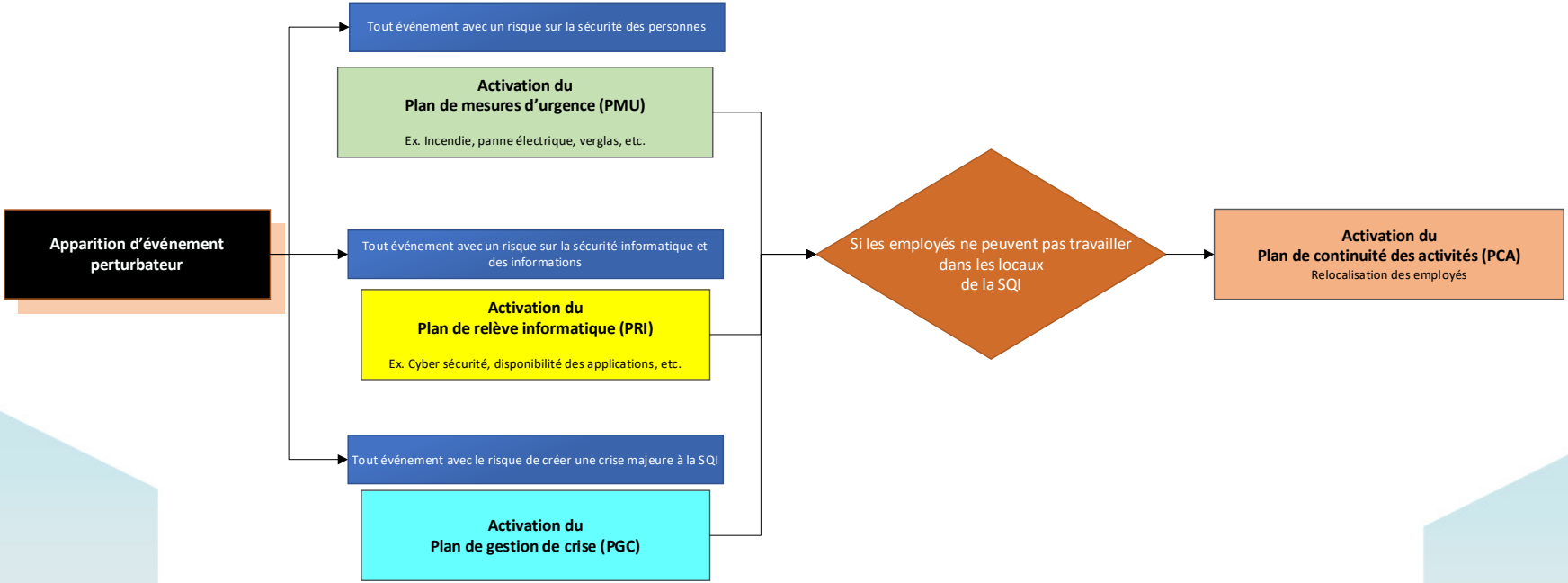
Février 2022

Le plan consiste à gérer les risques d'interruption des activités de la Société et prendre les mesures nécessaires pour reprendre les activités selon un ordre de priorité.

L'objectif est d'assurer le maintien des activités de la Société.

Annuellement, la Société organise au moins une simulation de continuité des activités.

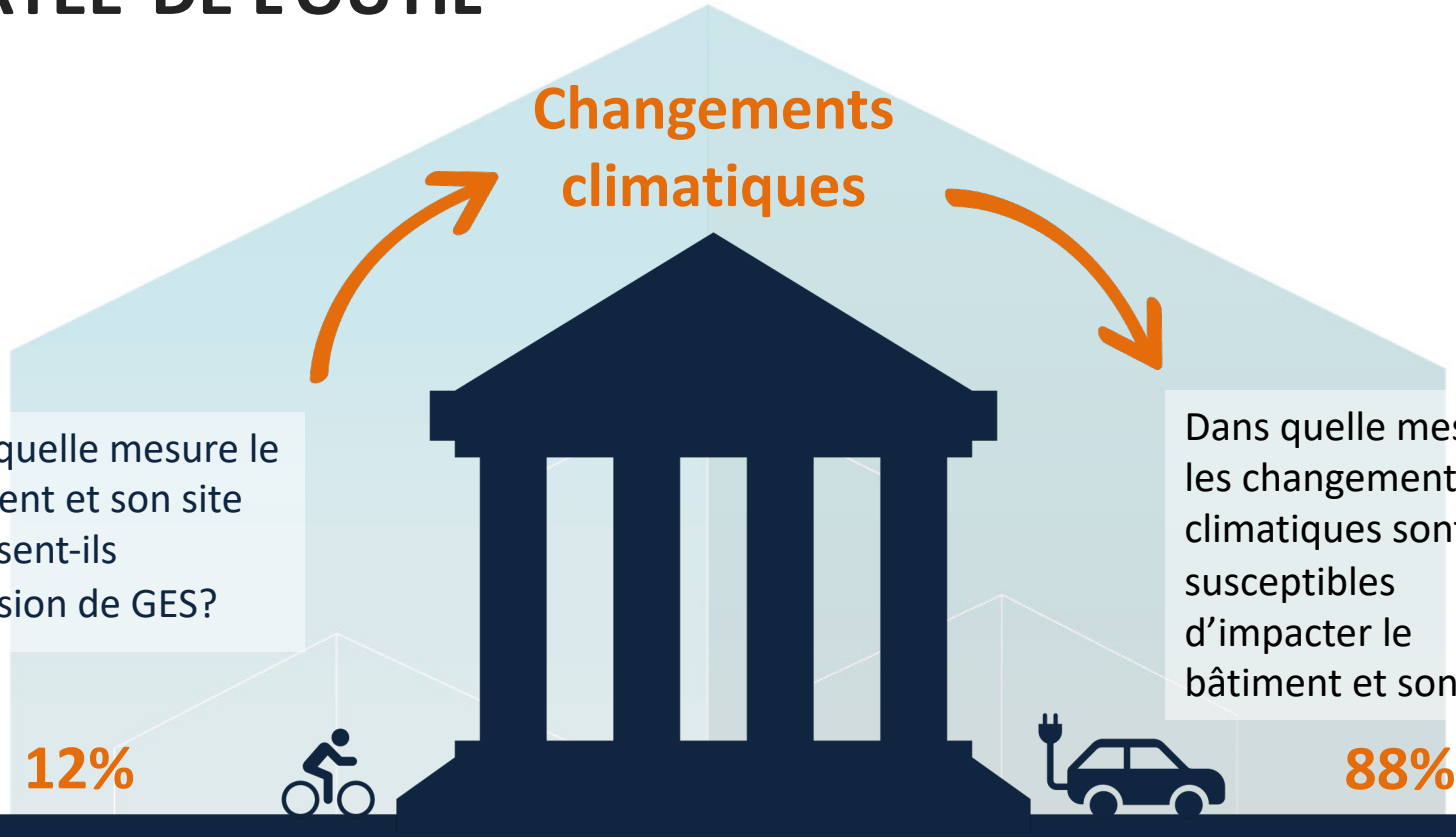
Continuité des activités



L’outil d’évaluation des risques climatiques

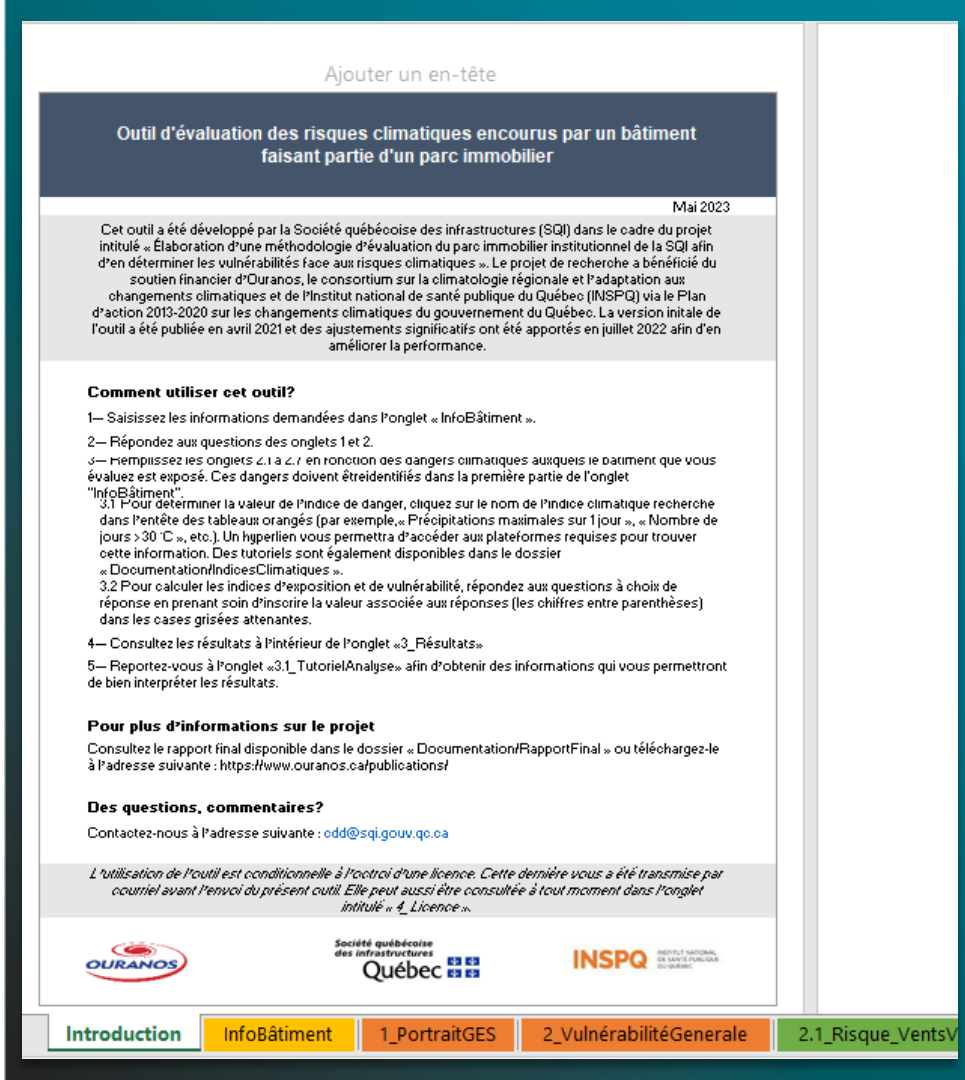
Société québécoise des infrastructures
Québec

PORTÉE DE L'OUTIL



UN TABLEUR NUMÉRIQUE

- Simple
- Accessible
- Standardisé
- Peut être facilement adapté en fonction des données disponibles



Ajouter un en-tête

Outil d'évaluation des risques climatiques encourus par un bâtiment faisant partie d'un parc immobilier

Mai 2023

Cet outil a été développé par la Société québécoise des infrastructures (SQI) dans le cadre du projet intitulé « Élaboration d'une méthodologie d'évaluation du parc immobilier institutionnel de la SQI afin d'en déterminer les vulnérabilités face aux risques climatiques ». Le projet de recherche a bénéficié du soutien financier d'Ouranos, le consortium sur la climatologie régionale et l'adaptation aux changements climatiques et de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) via le Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques du gouvernement du Québec. La version initale de l'outil a été publiée en avril 2021 et des ajustements significatifs ont été apportés en juillet 2022 afin d'en améliorer la performance.

Comment utiliser cet outil?

1– Saisissez les informations demandées dans l'onglet « InfoBâtiment ».

2– Répondez aux questions des onglets 1 et 2.

3– Remplissez les onglets 2.1 à 2.7 en fonction des dangers climatiques auxquels le bâtiment que vous évaluez est exposé. Ces dangers doivent êtreidentifiés dans la première partie de l'onglet "InfoBâtiment".

3.1 Pour déterminer la valeur de l'indice de danger, cliquez sur le nom de l'indice climatique recherché dans l'entête des tableaux orangés (par exemple,« Précipitations maximales sur 1 jour », « Nombre de jours > 30 °C », etc.). Un hyperlien vous permettra d'accéder aux plateformes requises pour trouver cette information. Des tutoriels sont également disponibles dans le dossier « Documentation/IndicesClimatiques ».

3.2 Pour calculer les indices d'exposition et de vulnérabilité, répondez aux questions à choix de réponse en prenant soin d'inscrire la valeur associée aux réponses (les chiffres entre parenthèses) dans les cases grisées attenantes.

4– Consultez les résultats à l'intérieur de l'onglet «3_Résultats»

5– Reportez-vous à l'onglet «3.1_TutorielAnalyse» afin d'obtenir des informations qui vous permettront de bien interpréter les résultats.

Pour plus d'informations sur le projet

Consultez le rapport final disponible dans le dossier « Documentation/RapportFinal » ou téléchargez-le à l'adresse suivante : https://www.ouranos.ca/publications/

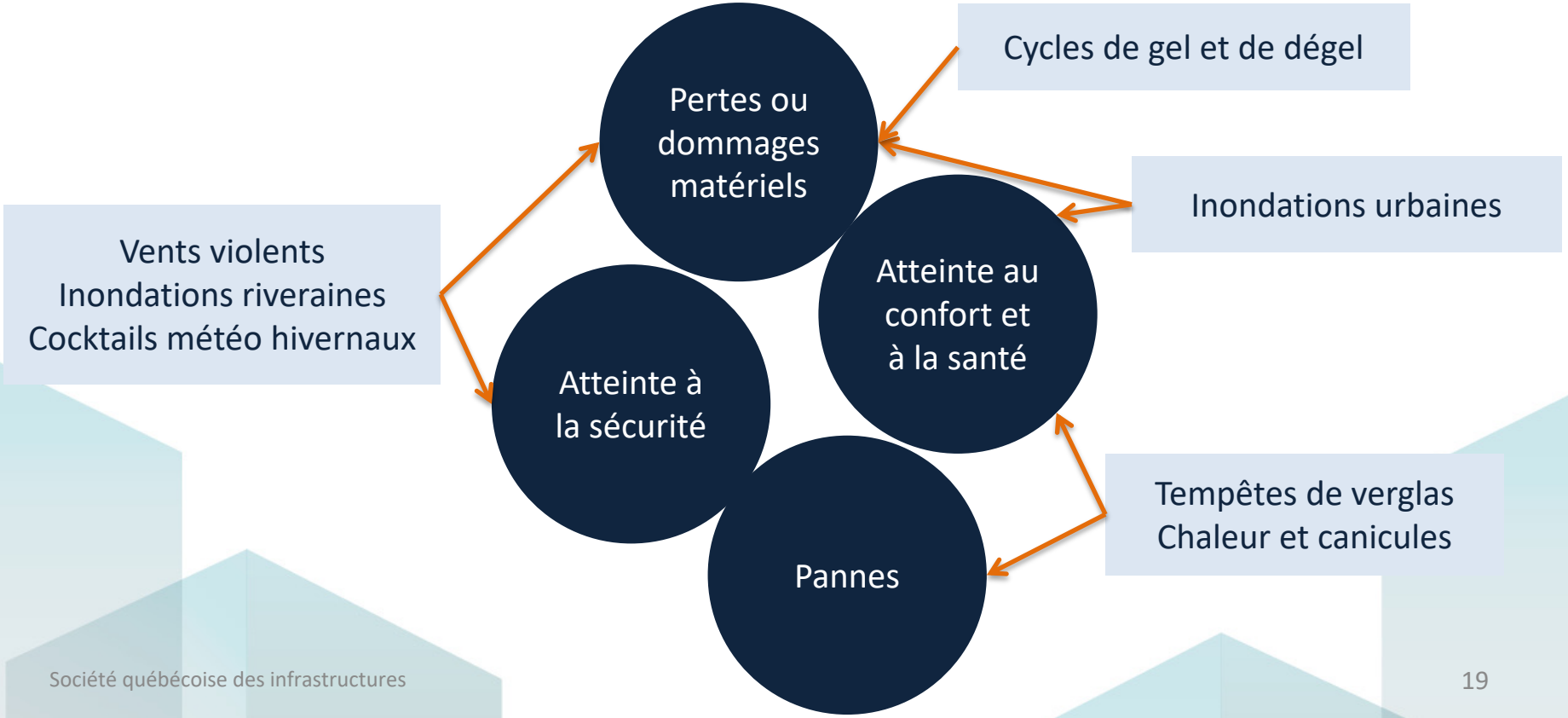
Des questions, commentaires?

Contactez-nous à l'adresse suivante : odd@sqi.gouv.qc.ca

L'utilisation de l'outil est conditionnelle à l'octroi d'une licence. Cette dernière vous a été transmise par courriel avant l'envoi du présent outil. Elle peut aussi être consultée à tout moment dans l'onglet intitulé « 4_Licence ».

OURANOS — Société québécoise des infrastructures Québec — INSPQ

Introduction | InfoBâtiment | 1_PortraitGES | 2_VulnérabilitéGenerale | 2.1_Risque_VentsV

3. ÉVALUATION DES RISQUES CLIMATIQUES

RISQUES POTENTIELS SELON LES ALÉAS