

---

# Profil de risque organisationnel

---



---

Office national du film du Canada

---

Approuvé par le conseil d'administration  
13 juillet 2017

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| 1. Introduction .....   | 3  |
| 1.1 La gestion intégrée du risque à l'ONF – Le contexte.....            | 3  |
| 1.2 Gouvernance en matière de GIR à l'ONF .....                         | 3  |
| 1.3 Approche méthodologique.....  | 4  |
| 2. Sommaire des risques organisationnels .....                          | 5  |
| 2.1 Les risques prioritaires de l'ONF .....                             | 5  |
| 2.2 Matrice des risques prioritaires de l'ONF (risques résiduels) ..... | 7  |
| 3. Le Cadre ministériel des résultats et les risques de l'ONF .....     | 7  |
| 3.1 Responsabilités essentielles et résultats visés.....                | 7  |
| 4. Mesures d'atténuation et propriétaires de risques .....              | 9  |
| 5. Annexe – Définitions .....   | 13 |

## 1. Introduction

La gestion intégrée du risque (GIR) est un élément fondamental d'une saine gestion. Elle contribue à améliorer la prise de décision et l'affectation des ressources, en plus d'offrir, en fin de compte, des résultats optimaux pour l'organisation. Au cours des dernières années, le Conseil du Trésor (CT) a publié un [Cadre stratégique de gestion du risque](#) ainsi que plusieurs documents et guides pour faciliter l'implantation de la GIR dans les organisations fédérales. De ce fait, l'Office national du film (ONF) a formalisé ses pratiques de GIR et élaboré un profil de risque organisationnel. Pour appuyer la prise des décisions, le respect des priorités et la réalisation des objectifs organisationnels, le profil a pour buts :

1. de déterminer, d'atténuer et de gérer les principaux risques de l'ONF ;
2. d'informer les responsables de la planification stratégique et opérationnelle de l'organisation ;
3. d'être un outil de référence pour les différents niveaux de gestion à l'ONF ;
4. de contribuer au développement d'une culture de risque qui répond aux besoins de l'institution et qui reflète son domaine d'activités.

### 1.1 La gestion intégrée du risque à l'ONF – Le contexte

L'ONF est un producteur et distributeur public de documentaires, d'animations et d'œuvres immersives et interactives ayant pour mandat de faire connaître les points de vue canadiens aux auditoires d'ici et du reste du monde. En vertu de sa loi constitutive, la [Loi sur le cinéma](#), l'ONF rend compte au Parlement canadien par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Au fil des ans, l'ONF s'est bâti une solide réputation pour l'innovation des formes créatives qu'il met en avant au service de son mandat. Cette innovation sous-tend une tolérance aux risques éditoriaux et créatifs plus grande que dans le secteur privé. Il s'agit d'une des caractéristiques fondamentales de l'organisation dans une perspective de gestion intégrée du risque.

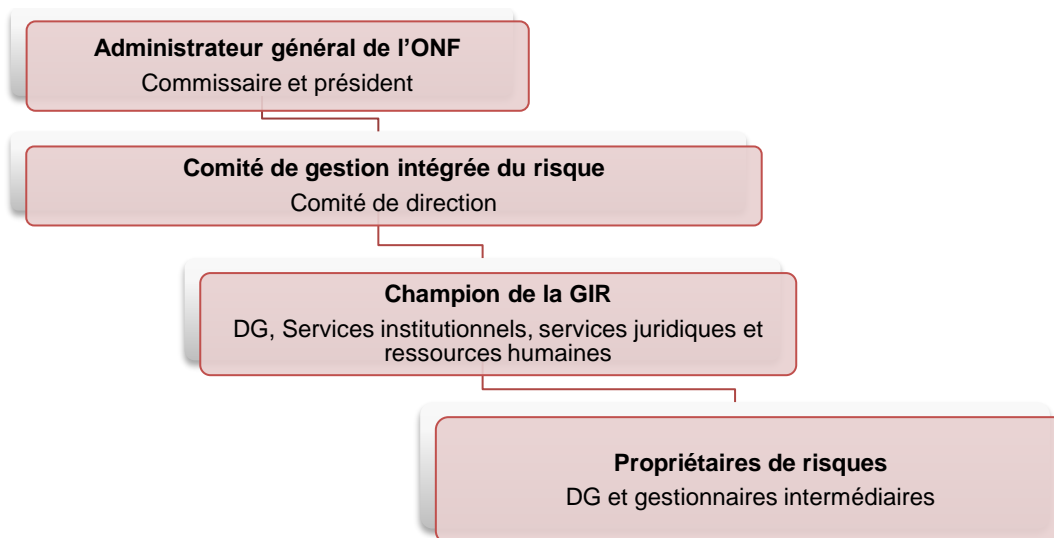
Toutefois, qui dit tolérance au risque ne dit pas absence de contrôles pour en atténuer les effets. Ces dernières années, l'ONF a fait des efforts remarquables pour réduire son exposition aux risques stratégiques et opérationnels associés à son environnement d'affaires. Certains de ses contrôles sont formels et consignés ; d'autres procèdent plutôt de pratiques informelles qui reflètent une dynamique organisationnelle propre à la création.

Dans ce contexte, l'ONF a entrepris l'élaboration d'un premier profil de risque organisationnel (PRO) en 2009, à la suite des recommandations du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) émises durant la ronde V du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Nous avons révisé le PRO en 2012-2013, après la ronde VIII du CRG, puis, comme prévu, trois ans plus tard, en 2016-2017. À chaque fois, l'exercice a permis de déterminer les principaux risques de l'organisation et de répertorier plus formellement les mesures d'atténuation existantes ou d'en mettre en place de nouvelles.

### 1.2 Gouvernance en matière de GIR à l'ONF

La préparation du PRO de l'ONF fait partie intégrante de la planification stratégique de l'institution : elle relève du **comité de direction, qui agit en tant que « comité GIR »**. Celui-ci est constitué de tous les directeurs généraux (DG). Leurs principales responsabilités en la matière consistent à :

- appliquer les principes de GIR du [Cadre stratégique de gestion du risque](#) du CT ;
- établir les grandes orientations de GIR pour l'ONF ;
- approuver les documents relatifs à la GIR pour l'ONF ;
- déterminer la position de l'ONF dans les situations où les mesures d'atténuation ne font pas l'unanimité.



### 1.3 Approche méthodologique

Pour réviser son dernier profil de risque (2013), l'ONF a adopté une approche méthodologique rigoureuse dans le but d'identifier, d'évaluer et d'atténuer ses principaux risques d'affaires. La firme de services-conseils Richter a accompagné l'organisation et développé un cadre méthodologique solide et adapté à son contexte. Elle a procédé comme suit :

#### 1. Planification et état des lieux

En septembre 2016, Richter a effectué une revue de la documentation et tenu des rencontres préliminaires avec les intervenants-clés afin de mieux comprendre l'environnement d'affaires de l'ONF et les facteurs de risques liés à ses principales activités.

#### 2. Identification des risques

La deuxième étape a consisté à identifier les principaux risques au moyen d'une approche participative. Entre octobre et décembre 2016, Richter a organisé 15 ateliers et rencontres avec les directeurs généraux et leurs équipes, le commissaire et président et les membres du conseil d'administration. Ces rencontres ont permis de dresser une liste de 18 risques (voir le « Sommaire des risques organisationnels » à la page 5).

#### 3. Analyse des risques (inhérents et résiduels)

L'étape suivante était l'analyse des risques. Le comité de direction a d'abord évalué le risque inhérent pour chacun des 18 risques retenus, c'est-à-dire le niveau de risque sans tenir compte des mesures d'atténuation et des contrôles en vigueur. Par la suite, on a déterminé et évalué les mesures d'atténuation existantes pour chacun des risques, ce qui a permis d'établir le risque résiduel. On a également produit une liste détaillée des propriétaires de risques, des mesures d'atténuation et des plans d'action à mettre en œuvre pour réduire les risques résiduels, si nécessaire. Les répercussions (« l'impact »), la probabilité et l'efficacité des mesures et contrôles en place ont été évalués sur une échelle de 1 à 5. Cette approche a permis d'assurer une constance dans l'analyse faite par les participants et de dégager une vision commune des risques organisationnels.

#### 4. Surveillance des risques et des plans d'action

La direction assure une surveillance continue des risques organisationnels prioritaires en rendant compte de leur état chaque semestre. Les propriétaires de risques ont la responsabilité de définir les indicateurs de rendement pour les mesures d'atténuation, y compris les plans d'action, de recueillir les renseignements pertinents concernant leur efficacité et d'apporter les correctifs nécessaires.

### 5. Mise à jour du PRO, planification et communication

Le PRO de l'ONF a pour objectif d'orienter la planification stratégique et opérationnelle de l'organisation. Celle-ci se déroule chaque automne, conjointement avec la planification budgétaire. L'ONF publie son PRO dans ses sites intranet et internet, et le met à la disposition de ses gestionnaires au cours de l'automne. La direction procède à un examen annuel du PRO et à une mise à jour complète tous les trois ans. Celles-ci respectent le calendrier de planification de l'ONF.

## 2. Sommaire des risques organisationnels

### 2.1 Les risques prioritaires de l'ONF

Le tableau suivant présente les 18 risques stratégiques et opérationnels prioritaires de l'ONF. En raison de leur risque résiduel plus important, ceux-ci font l'objet d'une attention particulière.

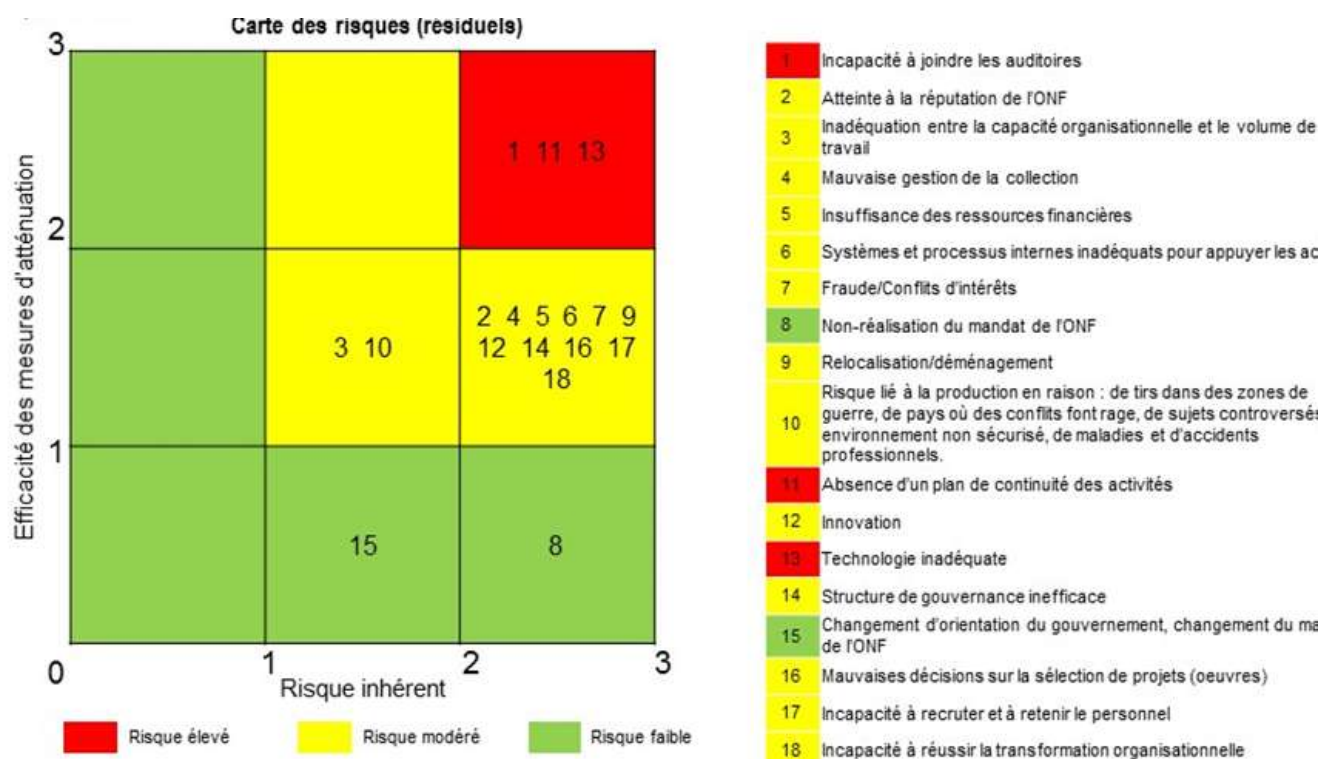
| N° | Risques  | Définitions  |
|----|--|--|
| 1  | Incapacité à rejoindre les auditoires                                    | Auditoires cibles non rejoints ou mal définis, productions inadéquates, marketing inadéquat, inadéquation entre production et marketing, inaccessibilité des œuvres, mauvaise utilisation de la collection, absence de stratégie de programmation, portée provinciale vs nationale |
| 2  | Atteinte à la réputation de l'ONF  | Comportements inappropriés, perte de confiance, non-conformité avec les lois, controverse dans le cadre de relations avec nos partenaires (ex. : sujets de production)   |
| 3  | Inadéquation entre la capacité organisationnelle et le volume de travail | Dispersion des efforts, absence de planification, objectifs conflictuels   |
| 4  | Mauvaise gestion de la collection  | Sinistre, perte partielle ou totale de la collection physique (œuvres, artefacts etc.), des équipements, des données électroniques ou des bases de données   |
| 5  | Insuffisance des ressources financières                                  | Décroissance des revenus, mauvaise utilisation des fonds, dépassement de coûts, incapacité à trouver de nouvelles sources de revenus ou des partenaires financiers, réduction des budgets, inadéquation entre les objectifs organisationnels et les ressources financières         |
| 6  | Systèmes et processus internes inadéquats pour appuyer les activités     | Systèmes non intégrés, désuets et inefficaces, qui ne répondent pas aux besoins, prise de décision fondée sur des informations inadéquates ou partielles, complexité et lourdeur dans les processus, services partagés non adaptés à l'ONF   |
| 7  | Fraude/conflicts d'intérêts  | Contrôles internes inadéquats, politiques non suivies, approvisionnement faussé, séparation des tâches inadéquate, relations de proximité avec des partenaires ou des fournisseurs, environnement décentralisé   |

**Profil de risque organisationnel de l'ONF (2017)**

| N° | Risques  | Définitions  |
|----|--|--|
| 8  | Non-réalisation du mandat de l'ONF                         | Absence de vision à long terme, incompréhension et mauvaise exécution des stratégies, absence de cohérence, incapacité à s'adapter à un marché en constante évolution  |
| 9  | Relocalisation/déménagement                                | Mauvaise exécution, perte de ressources-clés, enjeux de fonctionnement du matériel, gestion du changement inadéquate   |
| 10 | Risques liés à la production                               | Tirs dans des zones de guerre, pays où des conflits font rage, sujets controversés, environnement non sécurisé, maladies et accidents professionnels                   |
| 11 | Absence de plan de continuité des activités                | Enjeu quant à la continuité des activités (incapacité à exercer les activités, perte d'information, inefficacité, gestion de crise inefficace)                         |
| 12 | Risques liés à l'innovation                                | Absence de vision, orientations inadéquates, choix de plateformes inadéquats, ressources insuffisantes   |
| 13 | Technologie inadéquate                                     | Désuétude technologique, choix inadéquats, implantation inadéquate, multiplication des plateformes   |
| 14 | Structure de gouvernance inefficace                        | Rôles conflictuels, perte de confiance des membres du conseil d'administration, absence de fonction d'audit interne  |
| 15 | Changement du mandat de l'ONF                              | Changement d'orientation du gouvernement, refonte de la Loi sur le cinéma  |
| 16 | Mauvaises décisions dans la sélection des projets (œuvres) | Absence de critères, mauvaise analyse, non-respect des lignes directrices  |
| 17 | Incapacité à recruter et à retenir le personnel            | Perte de connaissances et d'expertise, dépendance envers des postes uniques, incapacité à attirer du personnel, démobilisation du personnel, absence de plan de relève |
| 18 | Incapacité à réussir la transformation organisationnelle   | Absence de collaboration et de synergie, incapacité à transformer l'ONF en organisme de création dynamique et souple, à faire face au changement et à innover          |

## 2.2 Matrice des risques prioritaires de l'ONF (risques résiduels)

La matrice des risques prioritaires de l'ONF (ci-dessous) offre un portrait des risques résiduels. Il est important de mentionner la présence de contrôles informels dans la culture organisationnelle de l'ONF. Il existe une variété de pratiques d'affaires qui réduisent le niveau de risque des activités ; toutefois, elles sont plus ou moins répertoriées. L'organisation a choisi de considérer pleinement ce type de contrôles.



## 3. Le Cadre ministériel des résultats et les risques de l'ONF

La GIR doit appuyer la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation de la manière la plus efficace possible. En vertu du « Cadre ministériel des résultats » (CMR), l'ONF remplit son mandat par le biais de deux responsabilités essentielles : 1) la programmation et la production audiovisuelles, et 2) l'accessibilité des œuvres et l'interaction avec les auditoires. Cette dernière responsabilité se décline en trois programmes : la distribution des œuvres et interaction avec les auditoires, la promotion des œuvres et rayonnement de l'ONF et la préservation, conservation et numérisation des œuvres.

### 3.1 Responsabilités essentielles et résultats visés

Les risques prioritaires de l'ONF touchent d'une manière directe ou indirecte les responsabilités essentielles de l'institution, à savoir la programmation et la production audiovisuelles, et l'accessibilité des œuvres et l'interaction avec les auditoires. Certains risques sont davantage associés à l'une ou l'autre de nos activités, à des degrés divers.

Les résultats ministériels que l'ONF cherche à atteindre pour la **programmation et la production audiovisuelles** sont les suivants :

### Profil de risque organisationnel de l'ONF (2017)

1. Les œuvres de l'ONF sont le reflet des perspectives pancanadiennes.
2. L'ONF est un centre mondial d'excellence en production audiovisuelle.
3. L'ONF encourage les talents de l'industrie et de la diversité culturelle canadiennes.

Les résultats ministériels visés pour l'**accessibilité des œuvres et l'interaction avec les auditoires** sont les suivants :

1. Les œuvres de l'ONF sont accessibles sur les plateformes numériques.
2. Les œuvres de l'ONF sont visionnées à travers le monde.
3. L'ONF est engagé dans une relation avec ses auditoires en ligne.
4. Les œuvres de l'ONF sont conservées et leur pérennité est assurée pour les générations à venir.



## 4. Mesures d'atténuation et propriétaires de risques

Les risques prioritaires de l'ONF sont ceux qui nécessitent des mesures d'atténuation supplémentaires (plans d'action) en raison de leur degré de risque résiduel comparativement plus élevé. Voici la liste de ces risques et, pour chacun, les mesures à mettre en place ainsi que la personne responsable. Chaque propriétaire de risque a la responsabilité de l'efficacité des mesures d'atténuation et des indicateurs de rendement associés. Il doit recueillir les renseignements pertinents concernant les indicateurs et apporter les correctifs nécessaires selon les résultats obtenus.

| N° | Risques  | Mesures d'atténuation supplémentaires (plans d'action)   | Responsables  |
|----|--|--|---|
| 1  | Incapacité à rejoindre les auditoires                                    | Mettre en œuvre la stratégie numérique et des plateformes web.<br><br>Mettre en place le nouveau processus de mise en marché des projets de 2017-2018, qui permet de déterminer rapidement le profil d'une œuvre et d'optimiser les fenêtres de distribution.  | DG, Distribution, communications et marketing   |
| 2  | Atteinte à la réputation de l'ONF  | Lancer le processus d'analyse de risque des projets et des partenariats de façon systématique au début de chaque projet (le risque d'atteinte à la réputation doit être examiné tout au long du processus d'analyse).  | DG, Services institutionnels, services juridiques et ressources humaines (RH)             |
| 3  | Inadéquation entre la capacité organisationnelle et le volume de travail | Effectuer un exercice de priorisation des initiatives pour retenir celles qui s'inscrivent dans les cinq grandes priorités du plan d'action institutionnel de l'ONF.<br><br>Développer un tableau de bord pour le suivi des projets (nombre d'employés, heures requises, etc.).<br><br>Mettre en œuvre un processus de décision par la direction générale pour les projets de production à la phase du développement, ainsi qu'un mécanisme de suivi des projets (ex. : suivi des dépassements de coûts, respect du mandat). | DG, Services institutionnels, services juridiques et RH<br><br>DG, Création et innovation |
| 4  | Mauvaise gestion de la collection  | Mettre en œuvre la stratégie d'intégration des œuvres interactives du Plan de numérisation. Développer et mettre en œuvre une politique de l'intégration des œuvres interactives.  | DG, Finances, opérations et technologie (FOT)   |
| 5  | Insuffisance des ressources financières                                  | Obtenir des fonds supplémentaires pour les projets non financés inscrits dans le Plan d'investissement 2017-2022 de l'ONF.   | DG, FOT   |

Profil de risque organisationnel de l'ONF (2017)

| N° | Risques  | Mesures d'atténuation supplémentaires (plans d'action)   | Responsables                                  |
|----|--|--|---|
|    |  | <p>Autofinancer des projets par le biais de partenariats.</p> <p>Revoir la structure de coûts de chaque division et porter une attention particulière à la structure de coûts permise pour le marketing.</p>   |   |
| 6  | Systèmes et processus internes inadéquats pour appuyer les activités | <p>Déployer le Plan technologique 2016-2020, qui établit les lignes directrices de l'utilisation des systèmes et des processus internes.</p> <p>Programmer les tableaux de bord dans les systèmes de l'organisation.</p> <p>Développer des systèmes particuliers pour les besoins liés à la production (« outils de suivi de la production »).</p> | DG, FOT                                       |
| 7  | Fraude/conflits d'intérêts   | <p>Mettre en œuvre la stratégie de centralisation du processus de décision où le DG, Création et innovation, approuve chaque projet et les éventuels dépassements de coûts du projet.</p> <p>Effectuer une évaluation du risque de fraude.</p>   | DG, FOT                                       |
| 8  | Non-réalisation du mandat de l'ONF                                   | Élaborer le Plan stratégique 2019-2024.  | Commissaire et président                      |
| 9  | Relocalisation/déménagement  | Obtenir du financement pour le déménagement du bureau de Winnipeg et de la salle de conservation (« voûtes ») de Montréal.   | DG, FOT                                       |
| 10 | Risques liés à la production   | <p>Développer une liste de contrôle (points à vérifier, analyse de risque, feu vert/feu rouge) pour démontrer que chacune des étapes a été suivie.</p> <p>Développer un protocole de gestion de crise pour indiquer les actions à suivre si un événement survient (décès, accident, etc.) dans le contexte d'une production.</p>                   | DG, Création et innovation                    |
| 11 | Absence de plan de continuité des activités                          | Élaborer un plan de continuité des activités et un plan de gestion de crise.   | DG, FOT                                       |
| 12 | Risques liés à l'innovation  | <p>Volet institutionnel :</p> <p>Renouveler l'approche de distribution et les stratégies numériques.</p>   | DG, Distribution, communications et marketing |

Profil de risque organisationnel de l'ONF (2017)

| N° | Risques  | Mesures d'atténuation supplémentaires (plans d'action)   | Responsables  |
|----|--|--|---|
|    |  | <p>Volet création :</p> <p>Mieux organiser le travail d'expérimentation des studios (laboratoires) en collaboration avec le groupe des technologies.</p>   | <p>DG, Création et innovation</p>   |
| 13 | Technologie inadéquate                                     | Financer le Plan technologique 2016-2020.  | DG, FOT   |
| 14 | Structure de gouvernance inefficace                        | <p>Mettre en œuvre un programme d'accueil des nouveaux administrateurs.</p> <p>Mettre en œuvre le nouveau Cadre de mesure du rendement (CMR) de l'ONF — la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. Aligner les indicateurs du CMR et ceux des tableaux de bord organisationnels pour le suivi des activités d'affaires et du Plan stratégique.</p> | <p>Commissaire et président</p> <p>DG, Services institutionnels, services juridiques et RH</p> <p>DG, FOT</p> |
| 15 | Changement du mandat de l'ONF                              | Les mesures en place sont jugées suffisantes.  | Commissaire et président  |
| 16 | Mauvaises décisions dans la sélection des projets (œuvres) | <p>Élaborer l'Énoncé de vision 2018-2028 (en cours).</p> <p>Mettre en œuvre un processus de décision par la direction générale pour les projets de production à la phase du développement. Effectuer le suivi des projets (ex. : suivi des dépassements de coûts, respect du mandat).</p>  | <p>DG, Création et innovation</p>   |
| 17 | Incapacité à recruter et à retenir le personnel            | <p>Développer la marque employeur (ex. : mettre à jour la section Emplois du site web institutionnel, utiliser nos employés comme ambassadeurs, etc.).</p> <p>Mettre en œuvre le Plan en matière de gestion des ressources humaines 2016-2019 et un plan de relève.</p> <p>Étudier la faisabilité d'un programme pilote de rotation de postes.</p>           | <p>DG, Services institutionnels, services juridiques et RH</p>  |
| 18 | Incapacité à réussir la transformation organisationnelle   | Élaborer un plan d'action en réponse au sondage de 2016 « L'expérience employé à l'ONF ». À cette fin, poursuivre l'initiative de transformation organisationnelle « Notre avenir, maintenant », qui permet d'aborder les enjeux émanant du sondage.   | <p>DG, Services juridiques, services institutionnels et RH</p>  |

Profil de risque organisationnel de l'ONF (2017)

| N° | Risques | Mesures d'atténuation supplémentaires (plans d'action)       | Responsables |
|----|---------|--|--------------|
|    |         | Répéter le sondage « L'expérience employé à l'ONF » en 2019. |              |

## 5. Annexe – Définitions<sup>1</sup>

**La démarche de prise en compte du risque** pour la gestion intègre la gestion du risque aux structures de gouvernance et aux structures organisationnelles existantes, y compris à la planification des activités, à la prise de décisions et aux processus opérationnels. Elle fait également en sorte que le milieu de travail ait la capacité et les outils nécessaires pour innover tout en protégeant l'intérêt public et en préservant la confiance de la population.

**La gestion du risque** est une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques.

**La gestion intégrée du risque** est une démarche systématique, continue et proactive visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

**L'incertitude** désigne l'état, même partiel, du manque d'information liée à la compréhension ou à la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de la probabilité qu'elle se produise.

**Une occasion** est un moment, un événement ou un ensemble de conditions ou de circonstances propices ou favorables à la prise de mesures ou à l'atteinte d'un but en particulier.

**La réaction aux risques** désigne le continuum de mesures de contrôle ou d'atténuation du risque élaborées ou mises en application pour gérer un risque déterminé.

**Le risque** désigne l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Il exprime la probabilité et les répercussions d'un événement susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

**Le risque résiduel** est le niveau de risque qui demeure après avoir pris en compte les mesures d'atténuation du risque et les contrôles en place.

**La tolérance au risque** désigne la volonté d'une organisation d'accepter ou de rejeter un niveau donné de risque résiduel (exposition). La tolérance au risque peut varier au sein d'une organisation, mais elle doit être bien comprise par les personnes qui prennent des décisions relatives aux risques dans un dossier en particulier. Il faut que la tolérance au risque soit claire à tous les niveaux de l'organisation afin de favoriser une prise de décisions éclairée par l'analyse du risque et le recours à des approches tenant compte du risque.

**La catégorie de risque** est un type de risque suffisamment générique pour désigner et regrouper des risques relevés dans diverses entités d'une organisation.

**L'événement de risque** est une situation ayant le potentiel d'exercer une incidence sur l'atteinte des objectifs d'une organisation. L'événement de risque peut être négatif ou positif, c'est-à-dire une menace ou une occasion.

**Les répercussions d'un risque** sont les conséquences potentielles d'un événement de risque. Comme pour l'événement de risque, les répercussions du risque peuvent être positives ou négatives.

Un **facteur**<sup>2</sup> est une circonstance interne ou externe qui alimente un risque. Les facteurs de risque sont souvent relevés dans le cadre d'analyses du contexte.

---

<sup>1</sup> Ces définitions proviennent des annexes au [Cadre stratégique de gestion du risque](#) et au [Guide sur les taxonomies des risques](#) du CT.

<sup>2</sup> Les organisations confondent souvent les facteurs et les risques. Plus particulièrement, les organisations désignent souvent certaines circonstances externes (sociales, économiques, etc.) comme des « risques externes », alors qu'il s'agit en fait de facteurs de risque. Pour faire la distinction entre les deux concepts, une organisation peut s'interroger sur la raison pour laquelle la circonstance externe représente une difficulté ou une occasion pour l'organisation. Une organisation pourrait déterminer, par exemple, que le vieillissement de la population canadienne est un *facteur de risque* qui contribue à la hausse du nombre de

---

demandes et de personnes admissibles à un programme donné, phénomène contribuant au *risque* que l'organisation ne soit pas en mesure de répondre à la hausse de la demande d'exécution du programme.