

Prise de risques responsable axée

sur l'innovation et les résultats



Affaires indiennes
et du Nord Canada

Indian and Northern
Affairs Canada

Canada



Publié avec l'autorisation du
ministre des Affaires indiennes
et du Nord canadien
Ottawa, 2000
<http://www.ainc.gc.ca>

QS-3617-000-BB-A1
N° de catalogue R72-288/2000
ISBN 0-662-64756-4

© **Ministre des Travaux publics et
des Services gouvernementaux du Canada**

TABLE DES MATIÈRES

2	MESSAGE DES SOUS-MINISTRES	<hr/>
4	QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?	<hr/>
6	POURQUOI DEVONS-NOUS APPRENDRE À GÉRER LES RISQUES ?	<hr/>
8	OBJECTIFS DU MAINC EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES	<hr/>
9	PROCESSUS ET OUTILS POUR LA GESTION DES RISQUES AU MAINC	<hr/>
12	STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES AU MAINC	<hr/>
13	AUTRES SOURCES D'INFORMATION SUR LA GESTION DES RISQUES	<hr/>
14	GLOSSAIRE DE TERMES LIÉS À LA GESTION DES RISQUES	<hr/>
16	NOTES	<hr/>

M E S S A G E D E S S O U S - M I N I S T R E S

P our réussir dans le monde d'aujourd'hui – comme individu ou comme membre d'une organisation productive –, il est nécessaire d'innover. On entend par innovation la manière de faire face aux changements constants et à la complexité croissante de notre milieu et d'utiliser les changements à notre avantage au lieu de les laisser jouer contre nous. On peut ainsi, chez soi, essayer quelque chose de nouveau qui enrichira notre vie quotidienne. On peut aussi contribuer à l'élaboration d'une nouvelle politique ou d'une nouvelle façon d'assurer la prestation de services qui permettra, dans le cadre des activités du Ministère, de procurer des avantages encore plus importants à nos partenaires. Comme nous innovons sans cesse, nous sommes constamment appelés à prendre des risques puisque, par définition, une idée nouvelle n'a pas encore été mise à l'essai et n'a pas encore fait ses preuves. Lorsque nous décidons de profiter d'une occasion, dans une optique d'innovation, il faut reconnaître que le risque d'erreur fait partie intégrante de cette mesure innovatrice, même si elle a été planifiée avec le plus grand soin. Pour que le changement joue en notre faveur et soit profitable à nos partenaires, nous devons apprendre à établir un équilibre entre la possibilité offerte et le risque qui s'y rattache, et ce, de façon responsable et productive. Nous n'avons pas le choix de gérer les risques, mais nous pouvons choisir la manière dont nous allons le faire.

Dans notre travail au MAINC, nous avons de nombreux défis à relever. Le mandat que nous avons à remplir a, sur la vie quotidienne des Premières nations, des Inuits et des résidants du Nord, un impact des plus directs et des plus immédiats. Or, nous constatons avec évidence qu'au point de vue strictement humain, bon nombre des anciennes façons de procéder ne répondent plus aux besoins de nos partenaires. Au cours de la dernière décennie, nous sommes donc devenus des chefs de file en matière d'élaboration de politiques innovatrices et de prestation de services conçus pour répondre aux réalités d'aujourd'hui. Les engagements que nous avons pris dans le cadre de *Rassembler nos forces* reposent sur l'innovation. La nécessité de soupeser les risques auxquels nous sommes inévitablement exposés en fonction des valeurs fondamentales inhérentes à l'obligation de rendre compte à nos partenaires et au Parlement fait maintenant partie intégrante de nos responsabilités.

Nous avons déjà appris beaucoup à cet égard. L'apprentissage doit devenir une partie intégrante de nos activités afin de devenir une organisation axée sur l'apprentissage, que l'ancien greffier du Conseil privé, M^{me} Jocelyne Bourgon, définissait comme une organisation qui « fait certaines erreurs mais est capable, par des mesures d'autocorrection, d'éviter de les répéter ». La prise de risques constitue l'une des six compétences que le MAINC a adoptées dans son *Profil du chef de file*, profil auquel on accorde la priorité dans le cadre des efforts pour renouveler le Ministère en s'appuyant sur le leadership et l'apprentissage dans toute l'organisation. La brochure intitulée *Prise de risques responsable axée sur l'innovation et les résultats* a été préparée afin de vous servir de guide pour la gestion des risques dans le cadre de votre travail et de présenter certains outils et certaines stratégies vous permettant d'acquérir cette compétence dans la prise des décisions quotidiennes. Cette brochure est conçue de manière à pouvoir être insérée dans votre cartable personnel du *Guide du leadership et de l'apprentissage*, qui a été distribué à tous les employés.

En parcourant la présente brochure, pensez à l'éventail de décisions que vous devez prendre dans le cadre de votre travail – il peut s'agir du choix simple et assez rapide de la réponse à donner à une demande de renseignements ou des conseils à prodiguer à vos collègues, à des gestionnaires ou à des partenaires, ce qui aura un impact plus important. Vous pourrez ensuite voir comment les renseignements contenus dans cette brochure peuvent vous aider à établir un équilibre optimal entre l'innovation et vos responsabilités.

Shirley Serafini

Sous-ministre

Dennis Wallace

Sous-ministre délégué

QU'EST-CE QU'UN RISQUE ?

RISQUE =
 Incertitude face
 à un résultat à
 venir, mesurée
 en fonction de
 sa probabilité et
 de son impact.
 L'impact peut
 être négatif
 ou positif.

La plupart d'entre nous devons faire chaque jour des choix comportant des risques. Par exemple, pour nous rendre au travail, nous choisissons entre la voiture, la bicyclette, la marche ou l'autobus, et ce choix comporte certains éléments de risque. La plupart d'entre nous prenons des assurances contre les risques d'accident, que ce soit pour nous, nos amis ou notre famille, ou encore contre les dommages causés à la propriété. Nous gérons nos ressources financières pour tenter de minimiser le risque de pauvreté dans l'avenir. Une fois au bureau, nous devons établir des priorités entre les tâches qui nous attendent, de manière à pouvoir respecter les échéances, et nous décidons ensuite de la meilleure approche à adopter pour exécuter ces tâches. Ces choix aussi comportent des risques. Il se peut que nous soyons appelés à donner des conseils à des collègues, à des gestionnaires ou à des partenaires sur la solution qu'ils devraient adopter face à certains choix ou événements comportant des risques; nous sommes ainsi en partie responsables des résultats. Il est possible d'éviter certains risques, mais pas tous – d'ailleurs, en évitant les risques, nous perdons parfois des occasions d'apprendre, de nous perfectionner et d'obtenir de meilleurs résultats.

Prendre un risque implique évidemment la probabilité qu'une action ou un événement futur aboutisse à un résultat négatif. Les risques varient selon la probabilité de ce mauvais résultat et l'importance de son impact négatif.

La probabilité d'un risque est la possibilité qu'un résultat incertain se produise dans l'avenir. La probabilité qu'un impact négatif se produise est plus élevée si nous n'avons pas prévu qu'un événement important surviendrait et si nous n'avons pas pris des mesures pour limiter ses effets. Par exemple, une importante inondation ne se produit pas tous les jours au Canada, mais lorsqu'elle se produit, elle peut entraîner de graves conséquences. Pour nous aider à planifier et à préparer des mesures d'atténuation, Environnement Canada a publié des cartes géographiques sur lesquelles est indiquée la fréquence des inondations pour des régions données. Nous sommes incapables d'empêcher l'eau de suivre son cours, mais nous pouvons évaluer la probabilité d'une inondation et ses conséquences possibles. Ainsi, nous pouvons nous préparer à y répondre de façon efficace, comme l'a fait le MAINC et nos partenaires lors de la dernière inondation au Manitoba. Toutefois, le

**AUCUN RISQUE =
Pas d'innovation.
Une façon
conventionnelle
de penser
amène des
résultats
conventionnels.**

degré de probabilité d'un événement ne suffit pas à décrire le risque avec exactitude; il faut aussi en évaluer l'impact.

L'impact d'un résultat négatif variera en étendue et en gravité. Les questions pour lesquelles l'étendue entre en ligne de compte comportent des considérations telles que le nombre de personnes visées ou la valeur des propriétés ou des biens touchés. On mesure la gravité en déterminant si les personnes visées ont été tuées, blessées ou simplement incommodées, et si les propriétés ou les biens ont été détruits ou simplement endommagés. On tient aussi compte de la difficulté que comporte leur réparation ou leur remplacement.

Nous ne pouvons apprendre ou nous améliorer si nous n'essayons jamais rien de nouveau. De toute évidence, une idée nouvelle comporte le risque de l'inconnu. Prendre un risque signifie essayer quelque chose de nouveau, et probablement de mieux, c'est-à-dire tenter de dépasser ce qui a été fait par le passé. Le défi que nous devons constamment relever est d'apprendre à évaluer nos choix d'une manière responsable, en soupesant les résultats probables en regard de nos valeurs et de nos responsabilités, en

considérant aussi bien les résultats négatifs que les avantages possibles. Nous pouvons alors gérer les risques de façon constructive.

La gestion des risques est la pratique qui consiste à déterminer et à analyser les risques afin de prendre des décisions qui visent soit à atténuer les risques inacceptables, soit à accepter les risques et leur impact afin d'en tirer les avantages prévus.

Les employés du MAINC ont exprimé clairement et à plusieurs reprises aux gestionnaires et lors du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux leur fierté à l'égard du travail réalisé par le Ministère et leur volonté de faire de leur mieux pour aider nos partenaires. Au moment où nous élaborions et adoptions le **Profil du chef de file**, les employés ont fortement suggéré que la prise de risques fasse partie des six compétences sur lesquelles mettre l'accent. L'appui du Ministère et les outils qui nous aident à gérer les risques de façon responsable font en sorte que nous connaissons de nouveaux succès fondés sur ces forces grâce à l'innovation, à l'apprentissage et à la croissance personnelle.

POURQUOI DEVONS-NOUS APPRENDRE À GÉRER LES RISQUES ?

Mesurer les avantages obtenus est un aspect de la gestion des risques qui est encore en pleine évolution. Actuellement, il n'existe pas de méthodologie universellement reconnue dans ce domaine.

Au nombre des avantages constatés, on trouve les suivants :

- ✓ une meilleure prise de décisions (particulièrement en raison de la conviction que l'attention accordée aux risques à court terme devrait procurer des avantages et éviter d'importants résultats nuisibles à long terme);
- ✓ une plus grande probabilité d'atteindre les objectifs poursuivis et de répondre aux engagements que nous avons pris dans *Rassembler nos forces*;
- ✓ la promotion de la réflexion orientée vers l'avenir et de l'innovation;
- ✓ un fonctionnement avec moins de surveillance de la part d'organismes externes;
- ✓ une plus grande crédibilité auprès des partenaires fondée sur la preuve manifeste que toutes les possibilités et les impacts ont été évalués et planifiés et que tous les choix ont été faits dans cet esprit;
- ✓ la transparence et l'ouverture d'esprit qui amènent les parties intéressées (grand public, ministres, médias) à une meilleure compréhension des facteurs dont on a tenu compte au moment de prendre une décision et à une plus grande confiance dans les mécanismes du MAINC.

LORSQUE LES RISQUES SONT GÉRÉS et contrôlés efficacement, ils permettent de prendre conscience des avantages possibles qui s'offrent dans le cadre des activités du Ministère.

Plusieurs facteurs, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du secteur public fédéral, nous ont incités à accorder plus d'attention à la gestion des risques. Dans l'ensemble de la fonction publique, et en particulier au MAINC, nous gérons les ressources d'autres personnes. Nous sommes conscients que ceci exige de nous plus de diligence dans la gestion des risques reliés à ces tâches.

- ✓ **L'engagement que le MAINC a pris de modifier la relation que nous entretenons entre nous et avec nos partenaires exige que nous**

NE PAS GÉRER
les risques est
une attitude
dangereuse !

soyons initiés à de nouvelles approches et à de nouvelles compétences plus efficaces. Nous étudions actuellement de nouvelles approches pour modifier ces relations, ce qui veut dire que nous sommes devant l'inconnu et que nous adopterons une approche qui n'a jamais fait ses preuves.

- ✔ **Le rythme croissant du changement, dont celui visant l'instauration d'une plus grande interconnectivité, ne nous laisse pas d'autre choix que de gérer les risques qui peuvent survenir à la suite des changements rapides de la technologie et des nouvelles façons de mener les activités.**
- ✔ **Les nouvelles visions de la réforme de la réglementation et de la fonction moderne de contrôleur visent à intégrer les méthodes de gestion des risques comme approche de base pour mettre de côté les approches en usage par le passé, qui nous ont fait manquer certaines occasions, ce que nous ne pouvons désormais plus nous permettre.**
- ✔ **Les restrictions au chapitre des ressources ont eu pour résultat de comprimer l'effectif gouvernemental, qui doit malgré tout continuer à répondre aux attentes élevées des Canadiens et des Canadiennes. Une gestion responsable des risques nous permet de remplacer des processus sûrs mais lourds par des approches innovatrices encore à l'essai, mais qui offrent une plus grande efficacité.**
- ✔ **Le fait d'accroître le degré d'ouverture et de transparence ainsi que l'obligation de rendre des comptes a entraîné des pressions qui exigent que nous puissions défendre les décisions prises et être mieux préparés à subir un examen minutieux de la part des organismes de surveillance et des autres intervenants.**
- ✔ **Les changements importants et continus dans l'organisation ont entraîné des contraintes sur les ressources humaines, l'obligation de nous fier davantage à des systèmes qui n'ont pas encore fait leurs preuves et une confiance accrue envers les parties extérieures auxquelles nous faisons appel pour la prestation de services.**

OBJECTIFS DU MAINC EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

A fin de devenir une organisation plus sensibilisée aux risques, le MAINC doit, au chapitre de la gestion des risques, atteindre les objectifs suivants :

LES OBJECTIFS
sont de
comprendre,
gérer et
communiquer !

- ✓ Les cadres supérieurs, individuellement et collectivement, devront exprimer de façon régulière et explicite leur appui et leur engagement envers les employés du MAINC, qui deviennent de plus en plus d'habiles évaluateurs et gestionnaires des risques grâce à leurs compétences en matière de leadership.
- ✓ Faire en sorte que toutes les décisions importantes soient appuyées par une évaluation des risques systématique, intégrée et continue, en s'assurant que le niveau du risque est bien compris, documenté et équilibré par rapport aux avantages, aux mesures d'atténuation à prendre et aux intérêts des parties intéressées.
- ✓ Faire en sorte que les secteurs stratégiques à hauts risques soient bien déterminés et que tous les facteurs de risques importants qui pourraient faciliter ou compromettre l'atteinte des objectifs du MAINC et du rendement souhaité soient bien compris et bien gérés.
- ✓ Offrir de partager avec les organisations et les collectivités autochtones et du Nord la gestion des concepts, des outils et de la formation au chapitre des risques afin de mieux comprendre nos risques communs et de travailler en partenariat dans le but de prendre des mesures conjointes appropriées lorsque d'importantes décisions touchent nos clients, nos partenaires et les principales parties intéressées.
- ✓ Offrir de la formation et du soutien aux employés du MAINC et à nos partenaires autochtones et du Nord intéressés afin qu'ils acquièrent les compétences et les outils nécessaires pour pouvoir prendre des risques de façon responsable, saisir les occasions qui s'offrent à eux et continuer à innover.

PROCESSUS ET OUTILS POUR LA GESTION DES RISQUES AU MAINC

PLUS ON INVESTIT dans la gestion des risques, plus les employés seront en mesure de transformer les risques en occasions de réussite.

Lorsque nous avons pris conscience que le rythme du changement et les autres forces dont nous sommes l'objet exigeaient d'accorder davantage d'attention à la gestion des risques au MAINC, nous avons créé le Comité consultatif de la gestion du risque. Nous avons aussi déterminé des ressources de formation afin d'accroître notre capacité à gérer les risques, aussi bien comme individus remplissant nos tâches quotidiennes que globalement, comme organisation.

Le processus de gestion des risques élaboré pour l'ensemble du MAINC comprend des étapes communes à la plupart des modèles traditionnels, y compris la détermination du risque, son évaluation et l'analyse des possibilités. Cependant, il souligne aussi des démarches moins traditionnelles qui sont importantes pour le Ministère – les intérêts des parties intéressées ainsi que la documentation et la communication. Ce processus, appuyé par une documentation sur les outils utilisés lors des ateliers sur les risques, vise à aider les décideurs du MAINC à peser les avantages et les risques avant de prendre des décisions.

Bien que le processus et les outils pour les ateliers soient conçus principalement pour appuyer les discussions des équipes de travail dans le cadre d'ateliers, ils sont aussi utiles pour les décideurs appelés à travailler seuls.

Depuis, un certain nombre d'outils utiles de gestion des risques ont été mis au point et mis en œuvre par divers groupes du Ministère.

- ✓ Le secteur des Services fonciers et fiduciaires a élaboré des **listes de vérification des risques** afin d'aider à évaluer les problèmes environnementaux et d'autres problèmes.
- ✓ Un **processus de gestion des risques** a été mis au point dans le bureau régional de l'Ontario à l'intention des Premières nations qui agissent comme leurs principaux entrepreneurs en construction.
- ✓ La Direction générale de la gestion des litiges a établi une **méthode initiale d'évaluation des cas** pour gérer plus efficacement les litiges.
- ✓ Le Programme des Affaires du Nord a élaboré un **outil pour l'évaluation des déchets abandonnés**.

- ✓ Le Programme des Affaires du Nord a également mis au point un **outil pour l'évaluation des substances toxiques aéroportées contenues dans les aliments traditionnels**.
- ✓ Le Comité consultatif de la gestion du risque, avec l'aide de la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne, a préparé des **outils pour les ateliers sur la gestion des risques** pour chacune des étapes du processus de gestion des risques au Ministère.
- ✓ Une **fiche de notation des risques^{MC}**, élaborée par Performance Management Network (PMN) Inc., a été mise en œuvre par la Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne afin de mesurer les risques qui revêtent une importance capitale pour le Ministère.
- ✓ On a élaboré un **processus d'analyse des risques** pour les employés du MAINC, destiné à être utilisé pour évaluer et gérer les risques dans l'exercice de leurs fonctions.
- ✓ La Direction de l'apprentissage et du perfectionnement a mis au point une **stratégie d'apprentissage pour la gestion des risques** au MAINC.

Le processus et les outils utilisés lors des ateliers pourront vous aider à gérer les risques et vous servir de guide dans l'évaluation des résultats probables des décisions prises dans le cadre des activités du MAINC. Ces résultats sont divisés en trois catégories selon que l'impact est important, moyen ou faible.

Processus d'analyse des risques	Outils utilisés lors des ateliers sur les risques
DÉTERMINATION DES RISQUES	IDENTIFICATION DES QUESTIONS À ABORDER
ÉVALUATION DES RISQUES	ET DES POSSIBILITÉS
	DÉTERMINATION DES RISQUES – EXAMEN INITIAL
INTÉRÊTS DES PARTIES INTÉRESSÉES	ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DES RISQUES
ANALYSE DES POSSIBILITÉS	MESURES DE GESTION DES RISQUES
PRISE DE DÉCISIONS	ÉLABORATION DES POSSIBILITÉS POUR LA
DOCUMENTATION ET	PRISE DE DÉCISIONS
COMMUNICATION	COMMUNICATION
SUIVI	Liste de vérification pour la prise de décisions
ADAPTATION	RÉSUMÉ DES DÉCISIONS

Niveau	Impact	Dommages et responsabilités	Effets sur les activités	Perte de notoriété
3	IMPORANT	<ul style="list-style-type: none"> ■ Décès ou invalidité permanente ■ Erreurs ou omissions fiduciaires d'une valeur de plus de 1 million de dollars ■ Perte importante de l'information du client (p. ex. données fiduciaires, registres miniers) ou divulgation de renseignements extrêmement délicats ou protégés ■ Perte de biens importante d'une valeur de plus de 1 million de dollars ■ Violation grave de la loi (p. ex. Code du travail, Code criminel) ■ Dommages permanents à l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interruption de tous les programmes et examens essentiels pendant plus de 7 jours pour un nombre important de clients ■ Impact des protestations du client sur le public ou les activités du MAINC ■ Impossibilité d'atteindre les objectifs ■ Annulation d'importants projets sans produits ■ Augmentation de l'endettement de plus de 10 p. 100 ■ Perte de connaissances importantes du Ministère 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perte importante de la confiance du groupe client ■ Réclamation par le public de la démission du ministre ou des représentants du Ministère ■ Réclamation par les médias de la démission du ministre ou des représentants du Ministère ■ Fortes critiques de la part des organismes examinateurs (p. ex. le Bureau du vérificateur général du Canada, le Comité des comptes publics)
2	MOYEN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Blessures ou maladies graves ■ Erreurs ou omissions fiduciaires d'une valeur de 100 000 \$ à 1 000 000 \$ ■ Dommages à l'environnement ■ Perte de biens d'une valeur de 100 000 \$ à 1 000 000 \$ ■ Violation de la loi (p. ex. Code du travail, Code criminel) ■ Divulgation de renseignements délicats 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interruption de certains programmes et services essentiels ■ Augmentation de l'endettement de 1 à 10 p. 100 ■ Impact des protestations du client sur les activités du MAINC ■ Retard au calendrier de projets importants ■ Une certaine perte des connaissances du Ministère ■ Impossibilité d'atteindre certains objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une certaine perte de la confiance du groupe client ■ Critiques négatives de la part des médias ■ Critiques de la part des organismes examinateurs (p. ex. le Bureau du vérificateur général du Canada, le Comité des comptes publics)
1	FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traitement d'urgence ■ Erreurs ou omissions fiduciaires d'une valeur de moins de 100 000 \$ ■ Perte de biens d'une valeur de moins de 100 000 \$ ■ Divulgation de renseignements personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Augmentation de l'endettement de moins de 1 p. 100 ■ Retard au calendrier de projets de moindre importance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Difficulté à établir la confiance du groupe client ■ Certaines critiques défavorables de la part des médias ■ Certains commentaires défavorables de la part des organismes examinateurs (p. ex. le Bureau du vérificateur général du Canada, le Comité des comptes publics)

Niveau	Probabilité	Description
3	ÉLEVÉE	L'événement se produira dans presque tous les cas.
2	MOYENNE	L'événement se produira quelquefois.
1	FAIBLE	L'événement ne se produira probablement pas.

Pour obtenir plus de renseignements sur le processus et les outils pour la gestion des risques au MAINC, vous pouvez visiter notre site Intranet à l'adresse http://intra/hq/leadership/index_f.htm.

STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES AU MAINC

Lorsque nous devons prendre une décision au sujet d'un événement qui survient ou d'une approche innovatrice pour régler un problème, nous sommes habituellement aux prises avec des délais serrés. Ce n'est donc pas le bon moment pour adopter un nouveau processus de prise de décisions ou un nouvel outil et essayer de le comprendre et de l'appliquer pour la première fois. C'est pourquoi nous avons élaboré une stratégie d'apprentissage en matière de gestion des risques pour le MAINC, afin d'étendre ces concepts et ces compétences à l'ensemble de l'organisation et de veiller à ce qu'ils en viennent à faire partie intégrante de la façon dont nous menons nos activités.

La stratégie d'apprentissage vise à répondre à ce besoin sur deux plans : celui de l'individu et celui de l'organisation dans son ensemble. Elle se veut un processus complémentaire à la prise de décisions intuitive et adopte une approche systématique de gestion des risques dans le cadre des paramètres et des limites que le MAINC doit respecter. De plus, elle aidera les individus à reconnaître leur propre style de décisions et leurs failles de façon à ce qu'ils puissent acquérir des connaissances, des compétences et des habiletés en relation avec leurs forces, ce qui leur permettra de compenser leurs limites en matière de gestion des risques.

En gardant cela à l'esprit, nous offrons une série de sept modules permettant d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires. Ces modules vont de séances d'une journée en salle de classe (certaines sous forme de conférences ou de séminaires, et d'autres constituant des expériences d'apprentissage interactives) à une ligne de dépannage pour demandes de renseignements détaillées, en passant par des séances intensives en équipe qui font appel à un facilitateur. Ces moyens sont conçus pour des individus ou des groupes, aussi bien pour ceux qui ont seulement besoin d'être orientés que pour ceux dont le cheminement les amènera à devenir experts en la matière. Il existe un module pour former les superviseurs et les gestionnaires intermédiaires, dont le but est de faciliter les analyses des risques liés à des occasions précises ou les analyses de scénarios de risques dans leurs propres services.

La stratégie d'apprentissage en matière de gestion des risques au MAINC continue d'évoluer. Pour obtenir de l'information mise à jour et détaillée sur les ressources qui vous sont offertes, consultez notre site Intranet sur la gestion des risques à l'adresse suivante : http://intra/hq/leadership/index_f.htm.

POUR GÉRER
LES RISQUES
de façon
responsable
tout en
respectant les
échéances
serrées, nous
devons au
préalable
avoir appris
et maîtrisé les
outils et les
processus
nécessaires.

AUTRES SOURCES D'INFORMATION SUR LA GESTION DES RISQUES

SITE INTRANET DU MAINC SUR LA GESTION DES RISQUES

http://intra/hq/leadership/index_f.htm

PLAN D'ACTION ET SITE WEB SUR LA GESTION DES RISQUES DU
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

**[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/
RiskManagement/siglist_f.html](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/siglist_f.html)**

MIEUX CONNAÎTRE LE RISQUE / CONSEIL SUR LES CRITÈRES DE CONTRÔLE
INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS

**[http://www.cica.ca/cica/cicawebiste.nsf/public/
cccmieuxconnaitre](http://www.cica.ca/cica/cicawebiste.nsf/public/cccmieuxconnaitre)**

GLOSSAIRE DE TERMES LIÉS À LA GESTION DES RISQUES

COMMUNICATION SUR LE RISQUE	Tout transfert ou échange d'information entre les parties intéressées au sujet des risques ou des mesures d'atténuation.
DÉTERMINATION DES RISQUES	Processus servant à définir des résultats incertains probables dans l'avenir en déterminant ce qui peut arriver et les préoccupations que cet événement possible pourrait causer ou les avantages qui pourraient en découler.
ÉVALUATION DES RISQUES	Processus servant à évaluer la probabilité et l'impact associés à un résultat incertain dans l'avenir.
GESTION DES RISQUES	Méthode consistant à déterminer les risques et à les analyser afin de prendre des décisions pour atténuer les risques inacceptables ou pour accepter les risques positifs et leurs conséquences de manière à profiter des avantages espérés. Les mesures de gestion des risques comprennent en général : la détermination des risques; leur évaluation; les intérêts des parties intéressées; l'analyse des possibilités; la prise de décisions; la documentation et la communication; le suivi et l'adaptation.
GESTION INTUITIVE DES RISQUES	Pratique basée sur son propre jugement et son expérience personnelle en vue d'examiner les avantages et les risques d'un scénario et de décider d'une ligne de conduite. Cette méthode peut être mise en œuvre rapidement, avec un minimum de ressources. Elle s'applique en général plus facilement à des situations de moindre importance et dont l'impact est financièrement minime. C'est souvent la seule solution applicable pour les décisions urgentes.
GESTION SYSTÉMATIQUE DES RISQUES	Analyse structurée et basée sur l'information obtenue afin d'examiner les avantages et les risques d'une situation et de décider d'une ligne de conduite. Elle exige du temps et des ressources et s'applique en général à des situations de grande importance qui entraînent des coûts élevés.
IMPACT	Résultats d'un événement et leur ampleur. Ces résultats peuvent comporter des conséquences positives ou négatives.
INCERTITUDE	Situation dont le résultat ne peut être qu'estimatif.
MESURES D'ATTÉNUATION	Mesures prises en vue de réduire l'impact d'un résultat négatif probable.

PARTIES INTÉRESSÉES	Parties qui peuvent être touchées par nos décisions.
PROBABILITÉ	Possibilité qu'un résultat incertain se produise.
FICHE DE NOTATION DES RISQUES^{MC}	Outil élaboré par Performance Management Network (PMN) Inc. afin de représenter de façon graphique les risques déterminés et d'évaluer leur probabilité et leur impact en fonction des zones définies de risque minimal, de risque acceptable et de risque inacceptable, et du point où se situent ces risques par rapport à un seuil de risque considéré comme acceptable. On peut aussi l'utiliser pour illustrer les mesures existantes et les nouvelles mesures en matière de gestion des risques, et pour déterminer leur effet actuel et potentiel sur la probabilité et l'impact.
RISQUE	Incertitude face à un résultat à venir, mesurée en fonction de sa probabilité et de son impact. L'impact est issu d'événements survenant naturellement ou résultant de la poursuite d'avantages espérés de certaines possibilités.
RISQUE ACCEPTABLE	Risque justifiable compte tenu des avantages espérés, des intérêts et des attentes de nos partenaires et des autres parties intéressées ainsi que de nos valeurs et préceptes fondamentaux.
SECTEURS STRATÉGIQUES À HAUTS RISQUES	Secteurs de risques très importants ayant une incidence sur l'ensemble du Ministère. La prise de risques dans ces secteurs peut avoir une importante incidence, positive ou négative, sur l'atteinte des objectifs du MAINC; ils doivent, par conséquent, être gérés de façon stratégique et systématique.
