
CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD CANADA

Février 2002

Version 4.2 (dernier changement mai 2002)

#92709 v 3

Table des matières

Première partie - Introduction	1
1.1 <i>Évolution du cadre de gestion du risque du MAINC</i>	1
1.2 <i>But du cadre de gestion intégrée du risque (GIR)</i>	1
1.3 <i>Avantages de la gestion intégrée du risque</i>	1
1.4 <i>Concepts clés et terminologie</i>	2
Deuxième partie - Éléments du cadre de gestion	7
2.1 <i>Détermination de la propriété et regroupement fondé sur les catégories de risque</i> ..	7
2.2 <i>Établissement et mise à jour annuelle d'un Profil de risque de l'organisation</i> ..	8
2.3 <i>Intégration des concepts et outils de la GIR dans les pratiques modernes de gestion du MAINC et ses cycles d'activité établis</i>	9
2.4 <i>Formulation et publication d'une politique sur la gestion du risque</i>	11
2.5 <i>Conception et mise en oeuvre d'un cadre de gestion du risque de litige</i>	11
2.6 <i>Exercice de la gestion intégrée du risque</i>	11
2.7 <i>Mise en oeuvre des stratégies de communication du risque</i>	12
2.8 <i>Mise en oeuvre des stratégies de formation en matière de gestion du risque</i> ...	13
2.9 <i>Attribution d'un soutien fonctionnel à la gestion intégrée du risque</i>	14
Troisième partie - Politique sur la gestion intégrée du risque	15
3.1 <i>Objectifs des principes directeurs de la GIR</i>	15
3.2 <i>Objectifs de GIR</i>	16
3.3 <i>Principes directeurs de GIR</i>	16
3.4 <i>Rôles et responsabilités</i>	17
Annexe A - Processus de gestion du risque	22
Annexe B - Glossaire des termes liés à la gestion du risque	41

Première partie - Introduction

1.1 Évolution du cadre de gestion du risque du MAINC

Le document suivant combine les deux documents précédents sur la gestion du risque et les approfondit. Le premier, publié en août 1997, était les *Principes directeurs du MAINC pour la gestion du risque* (GR). Il établissait un processus et définissait également les principaux domaines de risque, les rôles et définitions. Ce document a été suivi par un document d'orientation à l'échelle gouvernementale portant sur la gestion intégrée du risque, publié en avril 2001 par le secrétariat du Conseil du Trésor (SCT).

Les éléments de ces deux documents ont été réunis dans le présent cadre de gestion intégrée du risque (CGIR).

1.2 But du cadre de GIR

Le ministère publie ce nouveau document-cadre dans les objectifs suivants :

- ◆ offrir une approche cohérente et systématique de la gestion du risque;
- ◆ favoriser l'établissement d'un milieu où les employés du MAINC peuvent faire preuve d'innovation, assumer la responsabilité des risques et appliquer la diligence raisonnable nécessaire pour protéger les intérêts publics et conserver la confiance du public;
- ◆ établir un ensemble de pratiques de gestion du risque adapté aux situations particulières du MAINC et à son mandat.

1.3 Avantages de la gestion intégrée du risque

Ce document-cadre vise à aider le MAINC au niveau de la prise de décisions et à faire participer à ce processus tous ceux qui sont touchés, peuvent être touchés ou se croient touchés par les décisions fondées sur le risque que prend le ministère.

Étant donné que ces intervenants partageront les avantages découlant des décisions qui ont été prises, il faut donc qu'ils comprennent les risques possibles et se sentent incités à donner leur avis sur des moyens meilleurs et nouveaux de mener les activités.

Ces intervenants pourront exprimer leurs perceptions et degré de tolérance concernant la nature des risques pour que, dans un système proactif proprement documenté, toutes les personnes concernées comprennent les risques associés à une décision importante.

Des communications ouvertes permettront d'améliorer les relations avec les intervenants. La gestion du rendement et la compréhension des valeurs et des pratiques déontologiques, la présentation adéquate de rapports du secteur public seront également mis au premier plan.

1.4 Concepts clés et terminologie

Risque

Nous faisons tous des choix quant au meilleur moyen de faire face au risque. Nous prenons des assurances pour nous protéger, protéger notre famille, nos amis et nos biens. Nous gérons nos ressources financières pour minimiser le risque de pauvreté dans l'avenir. Pour nous rendre au travail, nous choisissons entre la voiture, la bicyclette, la marche ou l'autobus et tous les choix que nous faisons comportent un élément de risque. Une fois au bureau, nous devons établir les priorités entre nos tâches pour pouvoir respecter les échéances et nous décidons ensuite de la meilleure approche à adopter pour exécuter ces tâches. Ces choix aussi comportent des risques.

Nous pouvons être appelés à donner des conseils à des collègues, à des gestionnaires ou des partenaires sur la solution qu'ils devraient adopter face à certains choix ou événements comportant des risques; nous devenons donc en partie responsables des résultats. Il est possible d'éviter certains risques, mais pas tous, et en évitant les risques nous perdons parfois des occasions d'apprendre, de nous perfectionner et d'obtenir de meilleurs résultats.

Risque

On entend par risque l'incertitude face à un événement ou un résultat à venir mesurée en fonction de sa probabilité et de son impact. L'impact peut influencer l'atteinte des objectifs d'une organisation.

Prendre un risque implique 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 la 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.

Une importante inondation, par exemple, 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 possibilité d'une inondation et ses conséquences possibles, et nous préparer à y répondre de manière efficace, comme l'ont fait nos partenaires et le MAINC lors des inondations au Manitoba en 1997.

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, très endommagés ou simplement endommagés, et 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. Toute idée nouvelle comporte le risque de l'inconnu. Prendre un risque signifie essayer quelque chose de nouveau, et probablement de meilleur, et 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 (négatifs et positifs) en regard de nos valeurs et de nos responsabilités. Ce n'est qu'ensuite que nous pourrons gérer les risques de façon constructive.

Pour certains, le risque n'est lié qu'aux situations ayant des conséquences négatives. Le MAINC reconnaît que des scénarios de risque peuvent aussi engendrer des possibilités positives et soutient qu'il faut prendre en compte tant l'impact négatif associé au risque que son impact positif. Il est important de saisir les possibilités pouvant découler de la prise de risque responsable par le ministère et de son portefeuille de politiques, de programmes et d'initiatives.

Gestion du risque

La gestion du risque se rapporte à la prise de décisions relatives à des situations futures incertaines. Les ministères ont toujours géré les risques (qu'ils les décrivent sciemment ou non ainsi) – parfois de manière plus rigoureuse et systématique, parfois avec moins de rigueur. Les ministères ayant pour mandat la protection de l'environnement ou de la santé et la sécurité publiques sont les plus enclins à gérer rigoureusement le risque.

La première étape de la gestion du risque systématique consiste à établir clairement un lien avec les objectifs de l'organisation.

En gérant le risque, on prête une attention particulière à la manière dont celui-ci est perçu. Lorsque les analystes du gouvernement, les politiciens et le public perçoivent les risques différemment, il devient logique d'avoir des variantes du meilleur scénario de gestion du risque. Les communications opportunes forment une partie importante de la gestion du risque.

Un autre important aspect de la gestion du risque est lié au contexte. Dans la fonction publique, le contexte exige de prêter une attention particulière aux principaux intervenants, notamment les ministres et le public, ainsi qu'à d'autres responsables élus et aux médias.

Les décisions concernant les services publics sont influencées par les valeurs, les pratiques déontologiques et les effets socio-économiques qui touchent différentes générations et régions. En élaborant les options de gestion du risque les plus viables possible, il faut prêter toute son attention à l'intérêt public et aux analyses des risques techniques.

Le secteur public a toujours pris en compte et géré les risques. Toutefois, par le passé, il a souligné l'importance d'adopter des règles qui visent à protéger les ressources et à minimiser ou éliminer les risques.

Gestion du risque

La gestion du risque est une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard. Le processus commence toujours par les objectifs et tient compte du contexte et des communications à chacune de ses étapes.

Aujourd'hui, il met l'accent sur la flexibilité et une obligation de rendre compte élargie plutôt que sur des mesures de contrôle précises. Les responsables des décisions sont informés des risques potentiels et ils peuvent investir plus judicieusement les ressources publiques limitées.

Le processus de gestion du risque offre une structure qui permet d'assurer une diligence raisonnable, une prise de risque responsable, l'innovation et la transparence de l'obligation de rendre compte.

Gestion intégrée du risque (GIR)

Il n'est plus suffisant de gérer le risque au niveau de l'activité particulière ou dans l'isolement fonctionnel. L'évolution complexe et rapide de la technologie et l'instauration d'une plus grande interconnectivité exigent une approche plus exhaustive et intégrée de la gestion des risques importants.

Ces risques comprennent les risques financiers, technologiques, politiques, environnementaux, sanitaires, les risques associés aux ressources humaines, et bien d'autres, y compris les risques stratégiques aux effets importants. Tout cela crée une demande de système de gestion intégrée du risque coordonné chez les organisations du monde entier.

La gestion globale intégrée du risque :

- ◆ exige une évaluation continue des risques auxquels l'organisation peut faire face menée par toutes les sources internes et externes à trois principaux niveaux organisationnels : stratégique, opérationnel, de projet;
- ◆ réunit les résultats des évaluations du risque au niveau de l'organisation pour faciliter l'établissement des priorités et prendre de meilleures décisions;
- ◆ est continue et fait appel à une combinaison de processus structurés (systématiques) et de méthodes non structurées (intuitives) qui sont proportionnels à l'importance et la complexité des risques concernés et aux perceptions des parties intéressées à leur égard.

La détermination, l'évaluation et la gestion du risque à l'échelle de l'organisation permettent de saisir l'importance d'une vision globale, soit l'ensemble des risques et l'interdépendance des composantes.

La gestion intégrée du risque vise à trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation. Elle est axée sur la réduction et l'atténuation des risques, et sur l'appui des activités qui encouragent l'innovation. On peut ainsi obtenir les meilleurs résultats possibles avec des résultats, des coûts et des avantages acceptables.

Gestion intégrée du risque

La gestion intégrée du risque est un processus systématique, proactif et continu pour gérer les risques stratégiques, opérationnels et risques associés au projet susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation, adopté dans la perspective de l'ensemble de l'organisation. Cette approche est régie par un Profil de risque de l'organisation et elle est facilitée ou appuyée par des responsabilités attribuées et des rôles et responsabilités de soutien fonctionnel.

La gestion intégrée du risque repose fermement sur le profil de risque de l'organisation (PRO). Ce profil définit les risques internes et externes: risques inhérents découlant du mandat de l'organisation, et risques évolutifs déterminés par les analyses régulières du contexte.

Le PRO donne un aperçu de la manière dont l'entière organisation gèrera le risque. Il permet d'évaluer la capacité et les processus de gestion du risque actuels au sein des structures de gestion et de prise de décision, des processus de planification, et des ressources humaines. Il définit les principaux domaines de risques actuels de l'organisation, et la tolérance à l'égard du risque des divers intervenants clés. Enfin, il indique les risques que doivent gérer les employés.

Deuxième partie - Les éléments du cadre de gestion

Les neuf éléments du cadre liés à la mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque au MAINC sont les suivants :

1. Détermination de la propriété et regroupement fondé sur les catégories de risque;
2. Établissement et mise à jour annuelle d'un profil de risque de l'organisation;
3. Intégration des outils et concepts de GIR dans les pratiques de gestion modernes du MAINC et ses cycles d'activité établis;
4. Définition et diffusion d'une politique sur la gestion du risque;
5. Conception et mise en oeuvre d'un cadre de gestion du risque de litige;
6. Pratique de la gestion intégrée du risque;
7. Mise en oeuvre de stratégies de communication du risque;
8. Mise en oeuvre de stratégies d'apprentissage de la gestion du risque;
9. Attribution d'un appui fonctionnel à la gestion intégrée du risque.

2.1 Détermination de la propriété et regroupement fondé sur les catégories de risque

Le MAINC doit relever un large éventail de défis. Le meilleur moyen de le faire est en répartissant les risques en catégories correspondant à la propre structure organisationnelle du ministère. On peut ensuite les attribuer aux niveaux appropriés où ils seront gérés efficacement.

Le MAINC gère trois principales catégories de risques.

- ◆ Le **risque stratégique** se rapporte à des questions très délicates (p. ex. risque politique d'une couverture médiatique négative); questions qui ne sont pas facilement traitées parce qu'elles ne peuvent être ni contrôlées ni

influencées directement (p. ex. risque associé à l'incapacité de changer de culture); questions opérationnelles horizontales importantes (p. ex. perte de mémoire organisationnelle) et questions liées aux risques associés à un projet (p. ex. répercussions de la stratégie d'information financière, et des programmes d'approvisionnement en eau salubre et de logement convenable).

- ◆ Le **risque opérationnel** associé aux procédures, aux ressources humaines, au traitement de l'information, à la technologie et à la reddition de comptes financiers peut être géré à l'interne.
- ◆ Le **risque associé à un projet** se rapporte à la manière dont le coût, l'échéancier et le rendement peuvent être touchés par la compétence des entrepreneurs et des partenaires, la micro-gestion, l'incapacité de définir les rôles, les événements environnementaux, et autres facteurs.

2.2 ***Établissement et mise à jour annuelle d'un profil de risque de l'organisation***

Le risque crée des défis à toute organisation qui tente d'atteindre ses objectifs opérationnels. Dans le cas du MAINC, certains risques sont inhérents; ils découlent de sa législation et de son mandat. (Les plus importants sont connus comme des principaux domaines de risque.) Certains risques sont dus à une situation de plus en plus fluide, tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur. Ces risques créent des défis. La source peut en être le mandat du MAINC ou les attentes des parties intéressées concernant la transparence ou la modification des lignes directrices relatives aux rapports de la fonction publique. L'importante leçon à tirer est de prêter attention et de surveiller.

Une fois approuvé par les responsables de la haute direction, le profil de risque de l'organisation (PRO) sera mis à jour chaque année. Il précisera les risques inhérents au mandat autorisé, et les risques externes provenant d'un contexte de plus en plus fluide. Le PRO sera partagé avec le personnel et les parties intéressées. Il établira des niveaux de tolérance à l'égard du risque et la manière d'en faire rapport, et estimera la capacité du ministère de gérer et de réduire les risques importants. Il indiquera aussi les cas de risques prioritaires, la manière d'aborder et de gérer leurs risques, et les besoins en matière de soutien et de formation, ainsi que les structures et activités nécessaires pour assurer la continuité de la GIR au sein du MAINC.

2.3 *Intégration des concepts et outils de GIR dans les pratiques modernes de GIR et les cycles d'activité établis*

L'intégration de la gestion du risque et un processus continu. Il se produit à trois niveaux : au niveau stratégique, dans le cadre d'activités et de projets fondés sur les résultats, et dans le cadre des rapports organisationnels (*Voir Tableau 1.*)

Au niveau stratégique, de nouvelles informations sur les domaines de risques émergents sont incluses dans les mises à jour annuelles du PRO. Cela permet d'améliorer l'analyse des risques dans les secteurs et les régions et aide à établir les plans et priorités.

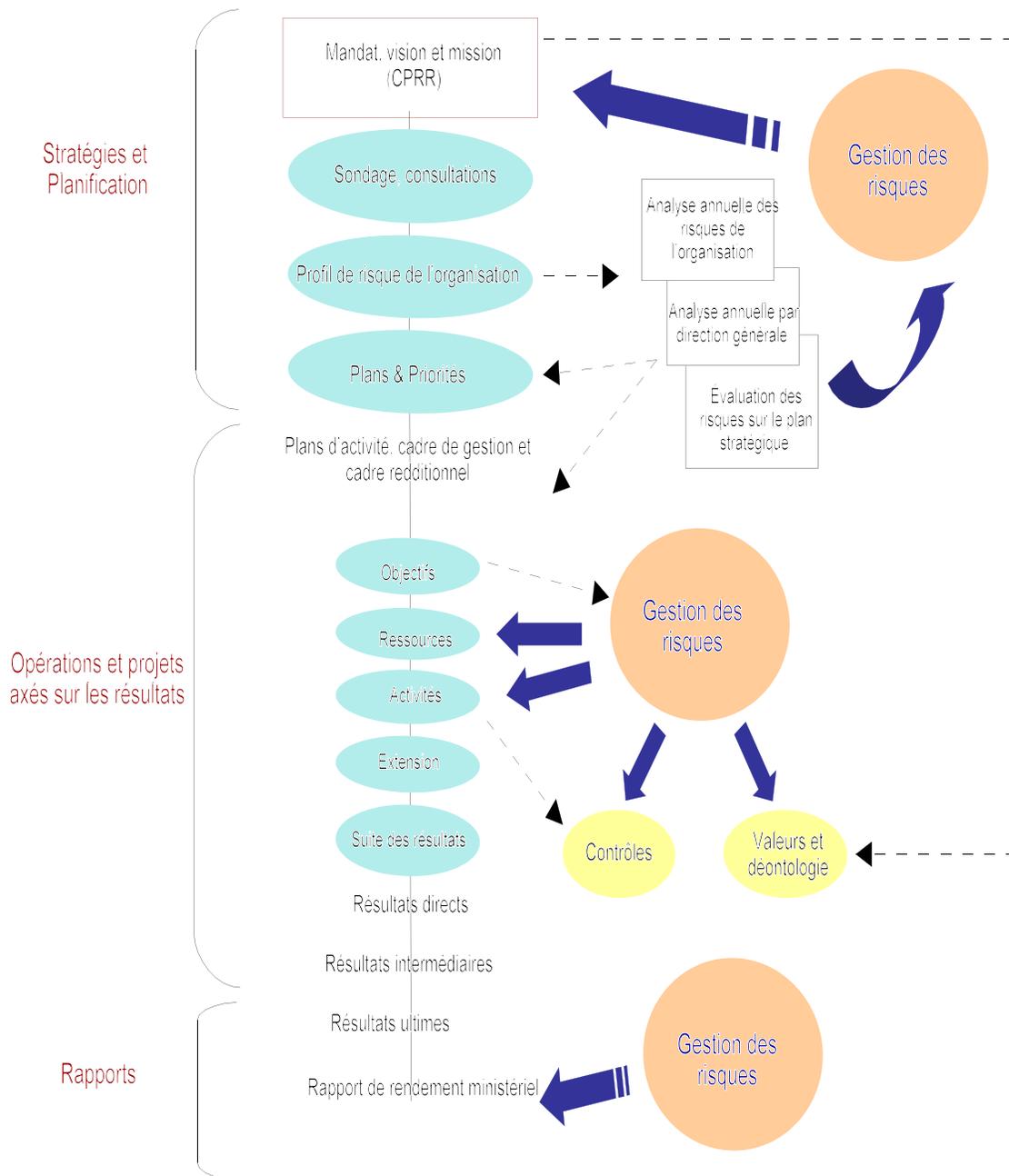
Chaque année, les responsables de la haute direction étudieront les évaluations des risques. Il en résultera que certains risques importants seront gérés au niveau organisationnel et d'autres, affectés à des régions et des secteurs précis. Cette information sera incluse dans le rapport sur les plans et priorités pour expliquer les nouvelles initiatives stratégiques. Elle figurera également dans le rapport du rendement ministérielle et devra être partagée avec la Direction générale des communications pour figurer dans le plan de communication le cas échéant.

L'information sur le risque aide à élaborer des plans d'activités, des plans de communication, et à préparer des vérifications financières et autres comptes rendus sur la reddition de comptes. Les projets font l'objet d'une surveillance continue pour s'assurer que toutes les ressources et valeurs du ministère, ses pratiques déontologiques et ses mécanismes de contrôle peuvent se combiner pour produire un niveau de risque acceptable.

Février 2002

Affaires indiennes et du Nord Canada
Cadre de gestion intégrée du risque

Tableau 1 : Intégration dans les pratiques modernes de gestion et les cycles



2.4 Formulation et publication d'une politique sur la gestion du risque

Le MAINC est déjà une figure de proue dans le secteur fédéral en matière de gestion du risque. De nos jours, il est devenu nécessaire de gérer le risque de manière intégrée. Pour ce faire, il faut des objectifs clairs, une nouvelle structure, et des rôles et responsabilités définis. On trouvera à la troisième partie du présent document la politique résultante.

La politique sur la gestion du risque du ministère représente une mise à jour des principes directeurs de 1997. Elle adopte une approche plus intégrée et inclut de nouveaux rôles et responsabilités ou des rôles et responsabilités élargis, conformément aux lignes directrices du secrétariat du Conseil du Trésor et aux objectifs de GIR approuvés par les sous-ministres en 2000. Le MAINC dispose d'une capacité croissante d'intégrer et de gérer ses risques. Les personnes intéressées recevront une orientation à jour qui les guidera dans leur travail.

2.5 Conception et mise en oeuvre d'un processus de gestion du risque de litige

La gestion du risque dans le contexte de la gestion des litiges est une des grandes activités du ministère. Pour la faciliter, le ministère a conçu et mis en oeuvre un cadre de gestion de risque de litige (CGRL). Son objectif est d'identifier dès le début les risques juridiques et autres risques opérationnels de manière à pouvoir les évaluer et les communiquer systématiquement au sein du ministère, les communications devant rester internes à ce stade précoce. De nouvelles stratégies en émergeront qui permettront de réduire ou de prévenir des événements liés à des risques particuliers.

Le cadre de GIR et le PRO sont intégrés par le biais de l'utilisation de définitions communes et de méthodologies cohérentes. Comme l'exige la politique, la gestion du risque aidera le ministère dans les domaines de la planification stratégique et de la prise de décisions.

2.6 Exercice de la gestion intégrée du risque

L'exercice de la gestion intégrée du risque comprend :

- ◆ l'application cohérente du processus de gestion du risque du ministère à tous les niveaux;

- ◆ l'intégration des résultats des pratiques de gestion du risque dans la prise de décisions, l'établissement de priorités et les rapports à tous les niveaux;
- ◆ l'utilisation cohérente des outils et méthodes pour aider à prendre des décisions;
- ◆ la consultation et la communication continues avec les personnes intéressées de l'intérieur et de l'extérieur. C'est ce que font chaque jour les employés de manière officieuse. La DG des communications est à la disposition des employés pour les aider à répondre à leurs besoins en matière de communication. Il s'agit d'un investissement qui en vaut la peine, notamment lorsque des communications externes sont requises.

Un processus commun de gestion du risque est la clé d'une analyse du risque cohérente dans l'ensemble du ministère. L'annexe A explique le but général du processus de gestion du risque pour le MAINC : la compréhension des objectifs; l'identification des domaines de risque; l'évaluation du risque; la rapidité de la réponse; et la surveillance et l'apprentissage, la communication du risque et le contexte étant pris en compte à chacune des étapes.

L'annexe A explique également comment utiliser plusieurs outils qui facilitent le processus de gestion du risque du ministère. Il s'agit des outils suivants :

- Fiche de notation des risques ^{MC}
- Modèle de sources de risque
- Modèle d'évaluation du risque
- Modèle d'activités de gestion de risque (degré de tolérance à l'égard du risque)

2.7 Mise en oeuvre des stratégies de communication du risque

Il est essentiel d'établir des communications efficaces pour bien gérer le risque. Pour que les employés puissent gérer le risque efficacement, ils doivent avoir un environnement sécuritaire dans lequel ils peuvent reconnaître et évaluer le risque et prendre les mesures appropriées. Les employés pourront mieux gérer le risque dans un environnement favorable. En outre, les intervenants accepteront probablement mieux les mesures prises par le ministère s'ils comprennent pourquoi il a suivi ces étapes particulières. La communication est un élément clé dans ces deux cas.

La communication est une responsabilité partagée entre les employés du ministère et la Direction générale des communications. On peut gagner beaucoup de temps en faisant appel à des spécialistes en communications, notamment pour les communications externes liées à des risques importants. Les responsables de la Direction générale des communications peuvent également offrir des conseils sur l'environnement public, des considérations stratégiques, des messages clés

et la manière dont les intervenants et le public perçoivent le risque. De plus, lorsque des mesures ont été prises, la Direction générale des communications peut aider à surveiller l'environnement public de manière à permettre d'adapter les plans au sein du ministère au besoin. Les employés jouent un rôle important dans les communications et il faut donc qu'ils comprennent les éléments importants suivants en matière de communication du risque.

Internes

Il est important d'identifier le risque dès le début et de le communiquer. Cela donnera aux gestionnaires plus de temps pour envisager une gamme d'options plus vaste, susciter l'enthousiasme des employés et encourager la pensée innovatrice. Les gestionnaires ont la responsabilité de maintenir des communications internes efficaces. Le personnel de gestion, les cadres comme les employés, doivent comprendre ce que l'on attend en matière de communication du risque.

Externes

Plus les intervenants auront confiance, plus ils seront prêts à accepter certains niveaux de risque. Établir la confiance est donc un élément clé de toute communication efficace. Il est important de comprendre comment les intervenants perçoivent le risque pour pouvoir établir avec eux des communications efficaces et les aider à comprendre pourquoi le ministère a pris certaines décisions fondées sur le risque. Une fois que les parties intéressées ou touchées l'auront compris, il leur sera plus facile de les accepter.

Langage

Le terme « risque » provoque un malaise. Le risque étant inconnu, il est difficile d'en discuter. Par conséquent, plus le langage utilisé sera clair, plus les employés et les intervenants utiliseront ce langage et se sentiront à l'aise dans le processus. Il faudrait que les gestionnaires, les employés, les clients et autres intervenants emploient le même langage en matière de gestion du risque. Les définitions données à l'annexe A, l'annexe B et la figure A3 présentent les termes utiles liés à la gestion du risque. Pour que la communication du risque soit efficace, il est essentiel d'avoir une compréhension commune des risques et des conséquences. Il est également très important d'employer un langage simple.

2.8 Mise en oeuvre des stratégies de gestion du risque

La stratégie d'apprentissage GIR a deux principaux objectifs : renforcer la capacité individuelle et la capacité des groupes de travail, et inciter la participation de tous les gestionnaires .

Renforcement de la capacité individuelle et de la capacité des groupes de travail :

- ◆ permet aux employés du MAINC d'acquérir un plus grand savoir commun et de comprendre ce qu'est le cadre de gestion intégrée du risque du MAINC;
- ◆ permet aux employés du MAINC d'acquérir les compétences et techniques qu'ils devront utiliser, notamment la Fiche de notation des risques ^{MC};
- ◆ adopte une approche « d'apprentissage par l'action » de la formation fondée sur une formation interactive facilitée et utilisant des questions réelles du MAINC pour intégrer des méthodes d'analyse des risques plus systématiques dans les procédures actuelles et la prise de décisions.

Faire participer tous les gestionnaires (individuellement et collectivement) avec les employés à la formation en GIR :

- ◆ améliorer leur compréhension de la terminologie et les concepts de GIR du MAINC.
- ◆ offrir une orientation axée sur la gestion concernant la manière dont les gestionnaires utilisent la GIR au sein du ministère;
- ◆ appuyer et encourager le recours régulier à l'évaluation des risques pour décider des questions importantes;
- ◆ encourager la communication de l'évaluation des risques dans leurs rapports et recommandations à la haute gestion.

2.9 Attribution d'un soutien fonctionnel à la gestion intégrée du risque

Le ministère offre en permanence des conseils et de l'encadrement aux gestionnaires. Cet appui peut être offert en personne, par le biais du site Web, par l'élaboration continue d'outils et en mettant à jour le plan de travail sur la GIR, le PRO, le cadre de GIR et les principes directeurs. Des rôles et responsabilités sont assignés dans la politique sur la GIR pour le maintien requis de cet appui fonctionnel.

Troisième partie - Politique sur la gestion intégrée du risque

3.1 Objectif des principes directeurs de la GIR

Les principes directeurs de la gestion intégrée du risque (GIR) appuient les pratiques de gestion du risque dans l'organisation. Ces principes font partie d'une stratégie de l'organisation visant à aider les employés du MAINC à prendre des décisions créatives et innovatrices pour atteindre les objectifs opérationnels de l'organisation en partenariat avec les Premières nations et les résidents du Nord.

3.2 Objectifs de GIR

Les objectifs de la politique sur la gestion intégrée du risque sont les suivants :

- ◆ **Encourager les responsables de la haute direction à exprimer leur appui** envers les employés du MAINC qui souhaitent renforcer leurs compétences en matière de leadership pour devenir de plus habiles évaluateurs et gestionnaires des risques;
- ◆ **Communiquer l'engagement pris par le ministère à l'égard de la reddition de comptes et de la transparence** par le biais de l'initiative de gestion du risque;
- ◆ **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 de 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 risque 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 une formation et un soutien aux employés du MAINC et à nos partenaires autochtones et du Nord intéressés** pour leur permettre d'acquérir les compétences et les outils nécessaires pour prendre des risques de façon responsable, saisir les occasions qui s'offrent à eux et continuer à innover.

3.3 *Principes directeurs de GIR*

- ◆ Les responsables de la gestion du ministère appuieront et encourageront la gestion intégrée du risque et la prise de risque, tout en créant des possibilités, réglant des problèmes et améliorant les processus opérationnels.
- ◆ Les domaines à hauts risques seront identifiés, évalués, déterminés et surveillés. Le niveau de responsabilité est fondé sur les catégories de risques stratégiques, opérationnels et de risques associés au projet concernés.
- ◆ Tous les secteurs et régions du MAINC intégreront la GIR dans leurs cadres de gestion. De même, chaque secteur et région adopteront un processus de gestion du risque général pour atteindre les objectifs de GIR (en plus de tout processus de gestion du risque à but spécial en usage). Le présent processus tiendra compte des activités génériques indiquées à l'annexe A.

L'utilisation et l'application de ces processus de gestion du risque seront incluses dans les stratégies, les objectifs et les buts du secteur, de la région, de la direction générale et de la direction. Toutes les propositions régionales et sectorielles présentées aux secteurs, régions, aux cadres de la haute direction du ministère ou aux comités, ou aux deux, évalueront les domaines à hauts risques et s'ils sont gérés conformément aux principes opérationnels.

- ◆ La gestion intégrée du risque est un processus continu. Elle comprend des étapes annuelles importantes, à commencer par la mise à jour du Profil de risque de l'organisation (PRO), comme partie du cycle de planification annuel. Le PRO aidera les secteurs et les régions à préparer un rapport annuel de leur gestion du risque pour le présenter à la haute direction. Les rapports annuels à la haute direction définiront les secteurs cibles pour lesquels il convient d'adopter des approches systématiques (structurées), et présenteront en détail les plans d'intégration d'approches plus systématiques.
- ◆ Les risques stratégiques seront clairement identifiés au moyen des systèmes de planification du ministère, d'études d'évaluation stratégique périodiques, ou à mesure que de nouvelles initiatives et questions gérées par les secteurs ou les régions, ou les deux, apparaissent. Les risques opérationnels et les risques associés au projet sont gérés en permanence en tant que partie intégrale et continue des activités de planification, de prestation, d'examen et de rapport du ministère.

- ◆ L'évaluation des risques doit faire partie intégrante de la prise de décisions. Les décisions importantes doivent être documentées pour les besoins de la reddition de comptes.
- ◆ En élaborant des options pour les décisions, il faut tenir compte des avantages pouvant découler de l'acceptation d'un niveau de risque plus élevé.
- ◆ En évaluant les options, il faut tenir compte des intérêts des Premières nations, des résidents du Nord et des autres parties intéressées.

3.4 Rôles et responsabilités

En règle générale, les rôles et responsabilités en matière de communication du risque sont attribués de la manière suivante :

À l'interne, les gestionnaires doivent s'assurer qu'il existe des voies directes pour communiquer le risque et les renseignements sur les niveaux de tolérance à l'égard du risque. Les gestionnaires et les employés doivent identifier dès le début les secteurs de risque émergents, les évaluer et les communiquer.

À l'externe, toutes les parties engagées dans le processus de gestion du risque se partagent la responsabilité de la communication avec les clients et les autres parties intéressées, et de la participation de ceux-ci à la prise de décisions sur les questions liées aux risques; toutefois, dans le cas des communications officielles comme les entrevues avec les médias, les communiqués de presse, les fiches d'information, et les questions et réponses, il faut consulter la Direction générale des communications (pour avoir plus d'information, se reporter à la section sur les rôles et responsabilités de la Direction générale des communications)..

Les gestionnaires et les employés doivent s'assurer que les éléments importants du processus d'évaluation des risques sont documentés. L'importance de la documentation variera en fonction de l'importance et de la complexité des risques concernés, des attentes des parties intéressées, et du besoin prévu d'expliquer l'évaluation des risques et d'y faire référence, et d'assurer une diligence raisonnable à l'avenir.

Il incombe également aux gestionnaires responsables de faire comprendre aux employés que les activités de gestion du risque constituent un bon investissement de temps et d'énergie. Il faut que les employés sachent clairement qu'ils pratiquent intuitivement tous les jours la gestion du risque tant dans leur vie professionnelle que leur vie personnelle et que par cette initiative ils ont la possibilité de prendre appui sur des aptitudes qu'ils possèdent déjà.

Les responsabilités particulières sont les suivantes :

Les responsabilités du **sous-ministre** et du **sous-ministre délégué** sont les suivantes :

- ◆ offrir des directives en matière de gestion intégrée du risque, notamment la tolérance à l'égard du risque. Autrement dit, il faudrait s'assurer que le niveau de réponse approprié aux divers niveaux de risques et activités est bien compris au ministère, et communiquer quand on peut tolérer des erreurs involontaires et quand la prudence est primordiale. Il est essentiel de créer autour de cette initiative un environnement où règnent la compréhension et la confiance honnêtes;
- ◆ veiller à ce que soit établi un processus d'évaluation des risques stratégiques où les domaines de risque stratégique de la région, du secteur et de l'organisation sont analysés, gérés et utilisés pour orienter la politique et les processus de planification;
- ◆ assurer le leadership dans la gestion du risque, et attribuer les rôles relatifs à la gestion du risque dans le ministère dans le contexte de la gestion globale;
- ◆ transmettre le message, à partir du niveau le plus élevé, que la GIR est une discipline très utile pour comprendre l'incertitude entourant le processus de prise de décisions et y faire face;
- ◆ veiller à ce que le contexte favorise l'apprentissage et que les communications appropriées en matière de gestion des risques sont établies.

Les responsabilités des **sous-ministres adjoints** et des **directeurs généraux régionaux** sont les suivantes :

- ◆ intégrer la GIR dans leurs cadres de gestion;
- ◆ s'assurer que les risques stratégiques sont clairement définis dans tout le système de planification du ministère et dans les études d'évaluation des risques stratégiques menées périodiquement;
- ◆ s'assurer que les nouvelles initiatives et questions sont gérées et présentées aux comités pertinents et au sous-ministre ou sous-ministre délégué, ou aux deux, le cas échéant;
- ◆ assurer un environnement propice à une gestion du risque efficace, à une prise de décisions judicieuses et aux possibilités d'apprentissage;
- ◆ offrir une direction claire en matière de tolérance à l'égard du risque (p. ex. il faut bien comprendre le niveau de réponse approprié aux divers niveaux de risques pour diverses

activités; indiquer où l'on peut tolérer des erreurs de bonne foi et où il faut impérativement être prudent);

- ◆ comprendre clairement le niveau de gestion du risque associé aux politiques, aux plans et aux programmes régionaux et sectoriels, le gérer et faire rapport annuellement au comité consultatif de la gestion du risque (y compris l'adoption d'approches systématiques dans les cas de risques très importants).

Les responsabilités des **gestionnaires opérationnels** sont les suivantes :

- ◆ évaluer et gérer le niveau de risque associé à leurs opérations et contribuer à l'évaluation et la gestion claire du niveau de risque associé aux politiques, aux plans et aux programmes des régions et secteurs.
- ◆ contribuer à la mise à jour annuelle du profil de risque de l'organisation;
- ◆ s'assurer que la planification de la gestion du risque, la communication du risque, la formation, le contrôle et la surveillance sont appropriés et continus.

Les responsabilités des **analystes politiques** sont les suivantes :

- ◆ s'assurer qu'en offrant des conseils, de l'orientation et de l'aide au sujet de la politique, on respecte les politiques du ministère et de l'organisme central sur la gestion des risques ainsi que les objectifs en matière de gestion du risque de la haute direction;
- ◆ contribuer à la mise à jour annuelle du Profil de risque de l'organisation.

Les responsabilités de **tous les employés** sont les suivantes :

- ◆ rester informés des problèmes de gestion du risque liés à leurs opérations;
- ◆ envisager le risque comme une possibilité et comme faisant partie de toute décision de nature opérationnelle, surveiller les indicateurs de risque, et prendre rapidement des mesures pour gérer le risque (y compris la communication de l'information sur le risque) conformément aux directives sur la tolérance à l'égard du risque, le cas échéant.

Les responsabilités de la **Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne** sont les suivantes :

- ◆ offrir un soutien fonctionnel aux gestionnaires qui mettent en oeuvre la GIR;
- ◆ mettre à jour annuellement le plan de travail de GIR et le Profil de risque de l'organisation;
- ◆ élaborer, avec la Direction générale des communications, une stratégie de communication du ministère pour la GIR;
- ◆ mettre à jour la politique sur la GIR et le cadre de GIR, et surveiller leur application;
- ◆ aider les gestionnaires du MAINC à intégrer la gestion du risque dans le cadre de gestion et de reddition de comptes axés sur les résultats et le cadre de vérification fondé sur le risque;
- ◆ établir des plans de vérification et d'évaluation fondés sur les priorités ministérielles, les priorités gouvernementales et une analyse fondée sur les risques (en s'appuyant sur le profil de risque de l'organisation, l'analyse des risques organisationnels et les rapports annuels du niveau de risque associé aux programmes, aux plans et aux politiques des régions et des secteurs);
- ◆ incorporer l'examen de la gestion intégrée du risque dans le cycle de vérification et d'évaluation;
- ◆ mener des vérifications et des évaluations concernant l'application du cadre de gestion intégrée du risque;
- ◆ donner de l'assurance au sujet de tous les aspects des pratiques et stratégies de gestion du risque au sein du ministère.

Les responsabilités du personnel de la **Direction de l'apprentissage et du perfectionnement** sont les suivantes :

- ◆ élaborer des stratégies de soutien et d'apprentissage,
- ◆ mettre en oeuvre une formation en GIR et d'autres approches en matière d'apprentissage.

Les responsabilités du **Comité sur la gestion du risque** sont les suivantes :

- ◆ examiner et approuver la mise à jour annuelle du Profil de risque de l'organisation;
- ◆ examiner les évaluations des risques stratégiques et déterminer les risques qui doivent être gérés à l'échelle de l'organisation;

- ◆ examiner et approuver les modifications recommandées pour les principaux domaines de risque;
- ◆ recommander des stratégies permettant de gérer les risques stratégiques généraux.

Les responsabilités de la **Direction générale des communications** sont les suivantes :

- ◆ donner des conseils en matière de communication du risque aux responsables externes et assurer la coordination de la communication du risque;
- ◆ travailler en collaboration avec la DGEVI, ou les secteurs appropriés, sur les plans, les stratégies et la mise en oeuvre de chacun d'eux concernant les « réactions au risque »;
- ◆ surveiller l'environnement public et donner des conseils à ce sujet aux personnes chargées des évaluations du risque;
- ◆ promouvoir énergiquement l'initiative de gestion du risque auprès du CCGR. Cette stratégie permettra de promouvoir l'initiative à l'interne en utilisant des mécanismes appropriés (un projet pilote avec les agents de première ligne sera lancé dans lequel la gestion du risque sera communiquée) et à l'externe avec divers intervenants du MAINC.

REMARQUE : Tous les secteurs et régions seront représentés au Comité. De plus, les membres comprendront en particulier le directeur général, Direction générale de la gestion et du règlement des litiges et le directeur général, Direction de la vérification et de l'évaluation interne.

Les responsabilités du **Comité consultatif de la gestion du risque** sont les suivantes :

- ◆ donner des conseils concernant la mise en oeuvre d'une initiative de gestion intégrée du risque,
- ◆ promouvoir et appuyer l'initiative dans les secteurs et les régions.

Février 2002

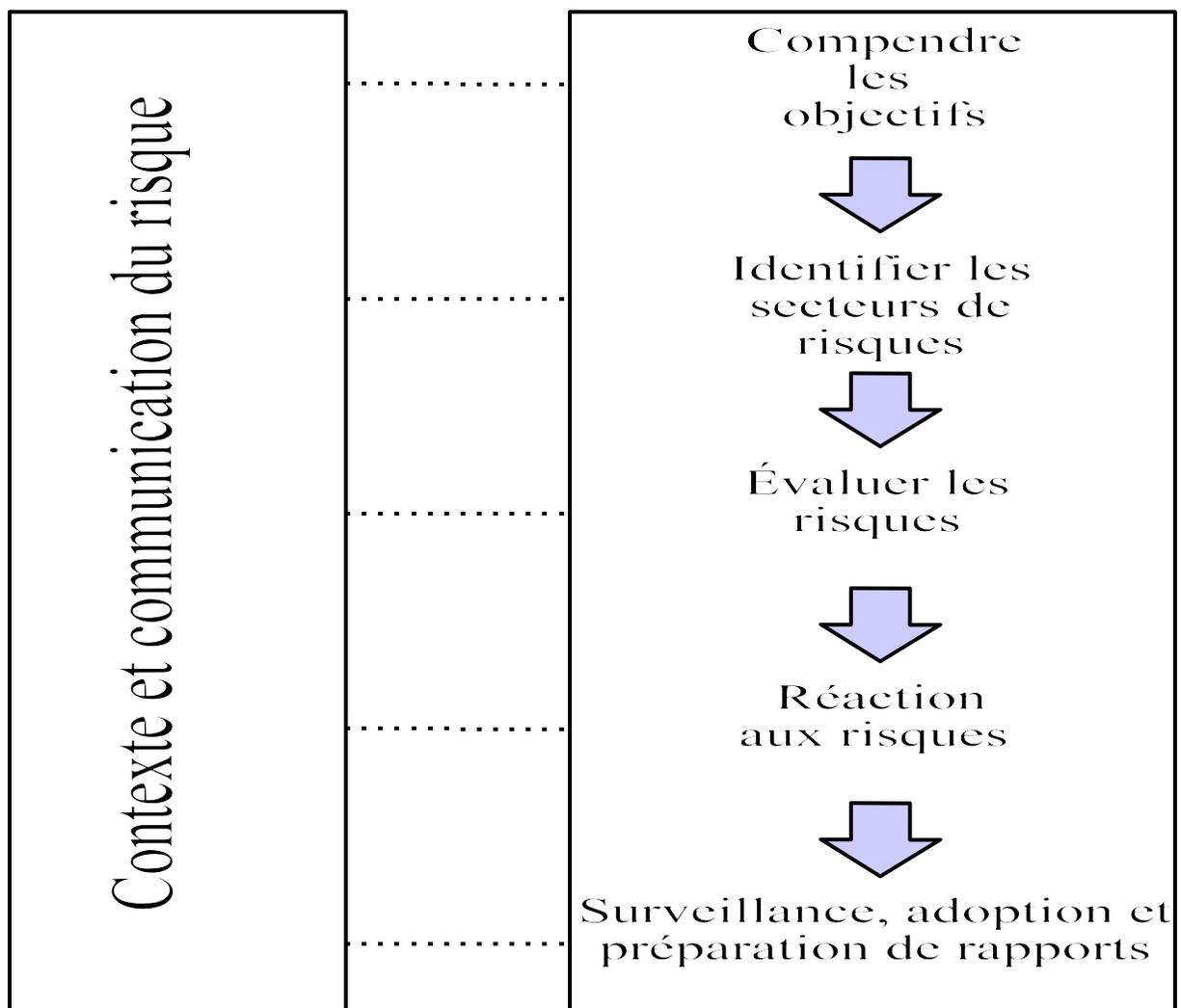
Affaires indiennes et du Nord Canada
Cadre de gestion intégrée du risque

Annexe A - Processus de gestion du risque

A.1 Vue générale

Cette section décrit le processus de gestion des risques général (*Voir la Figure A1*) et indique ses activités secondaires.

Figure A1 : Processus de gestion du risque général du MAINC



Les employés d'une organisation ne travaillent pas tous continuellement sur toutes les activités du processus de gestion du risque. Toutefois, la plupart des employés doivent contrôler et surveiller des risques particuliers de façon systématique. Ils doivent toujours être conscients du processus de gestion du risque général et prêts à réévaluer la manière dont ils gèrent le risque.

Le ministère possède un outil, la Fiche de notation des risques qui l'aide à conduire et documenter le processus de gestion du risque. Cet outil, compris à la fin de l'annexe, comprend un organigramme de la Fiche de notation des risques qui indique quelles feuilles de travail utiliser aux diverses étapes. Les cinq étapes du processus de gestion du risque général sont indiquées ci-dessous.

Première étape : Comprendre les objectifs

Le risque survient en relation avec les objectifs établis. Par conséquent, le processus de gestion du risque commence par la compréhension des objectifs. On peut établir les objectifs en relation avec une certaine question ou possibilité, ou faire simplement faire allusion à des opérations en cours. Si l'on ne comprend pas clairement les objectifs, on ne pourra pas mener avec précision les étapes suivantes.

Deuxième étape : Déterminer les domaines présentant des risques

Il est indispensable de déterminer les domaines de risque pour que le processus de gestion du risque soit efficace. Si l'on ne détermine pas tous les domaines de risque pertinents, les activités de gestion du risque seront moins efficaces et l'organisation restera vulnérable aux conséquences imprévues et indésirables. La détermination du risque peut entraîner un nombre d'activités secondaires pouvant aller de la description de l'opération ou du projet pouvant présenter des risques, à l'établissement d'objectifs de gestion du risque ou de la liste de tous les intervenants pouvant être touchés. Une brève description du contexte des risques peut également être comprise.

Modèle de sources de risque : un outil clé de la gestion intégrée du risque

À l'étape de la détermination des risques, un outil de gestion du risque, comme le modèle de sources de risque, (*voir figure A2*), peut être utile en proposant de larges catégories et sous-catégories de risque. Les organisations adaptent habituellement des modèles qui tiennent compte de leurs mandats, de leur contexte et de leurs activités.

Les principaux domaines de risque du MAINC ont été incorporés dans le modèle de sources de risque.

Figure A2 - Modèle de sources de risque du MAINC (par catégorie de risque)

Catégories	Sous-catégories	Exemples
Risque stratégique	Principaux domaines de risque sensibles	-obligations légales et morales et obligations découlant des traités -obligation de rendre compte des fonds publics -gouvernements des Premières nations et du Nord durables et viables -consultations et partenariats efficaces -santé et sécurité -changements sociaux et démographiques -environnement, terres et ressources -gestion de l'information -ressources humaines et apprentissage organisationnel
	Risque légal	- activités non conformes aux exigences des lois, des règlements, des ententes et des traités, notamment en relation avec les principaux domaines de risque
	Risque politique	- incidence de la couverture médiatique négative - ne pas préserver les valeurs et les pratiques déontologiques de la fonction publique, et des dépenses inconsidérées
	Risque de négociation	- absence de compréhension des besoins et intérêts des intervenants - absence de consultation adéquate et de participation des intervenants
	Risque d'ordre culturel ⁰	- manque de respect pour les différences culturelles des Premières nations et des habitants du Nord - incapacité de s'adapter en temps opportun
	Important risque opérationnel horizontal et associé au projet	- roulement des ressources humaines - répercussions de la stratégie d'information financière (SIF)
Risques opérationnels	Principaux domaines de risque	- Aspects moins délicats des principaux domaines de risque (définis ci-dessus) pouvant être gérés dans le cadre des opérations locales
	Contributions	- fonds non utilisés aux fins prévues - fonds utilisés à des fins non appropriées
	Risque lié au processus	- processus inefficaces - capacité disponible insuffisante - temps de traitement trop long
	Risque lié à l'intégrité	- actions frauduleuses, illégales (employés, clients, fournisseurs) - absence d'action prises à l'égard des engagements
	Risque lié aux ressources humaines	- perte de mémoire organisationnelle - allocation de ressources ne correspondant pas au volume de travail
	Traitement de l'information/risque technologique	- infrastructure non adéquate - manque d'information fiable, pertinente et opportune
	Risque financier	- trop-payé des revendications - paiement de tiers sans valeur dans les produits ou services
Risque associé au	Risque technique	- définition des exigences dans le cadre du changement technologique

projet		- exigences difficiles à satisfaire
	Risque lié à la mise en oeuvre ou à l'élaboration	- processus d'élaboration et de mise en oeuvre n'ayant pas le caractère officiel en rapport avec la portée du projet
	Risque inhérent à la gestion	- analyse de rentabilisation non appropriée au projet - décisions sur le projet non fondées sur la gestion du risque

L'utilité du modèle de sources de risque est multiple.

- ◆ Il devient un élément clé du langage commun sur la gestion du risque du ministère. Il donne les moyens de discuter, de comparer et d'évaluer simultanément des risques sensiblement différents. Il est essentiel d'avoir un langage commun sur la gestion des risques pour assurer la cohérence de la gestion du risque dans toute l'organisation. Il aide également à faire face à la difficulté que posent diverses perceptions du risque et techniques de mesure dans tous les secteurs d'activité. Ce modèle est donc indispensable pour assurer la gestion des questions horizontales liées aux risques, y compris pour établir diverses mesures au sein des directions générales et des secteurs d'activité qui pourraient aider à gérer le risque dans d'autres domaines de l'organisation.
- ◆ Ce modèle aide à clarifier l'approche du ministère à l'égard de la gestion du risque en établissant des groupes de risque. Certaines organisations établissent des groupes fondés sur les sources de risque, notamment les facteurs d'ordre technique, légal, financier ou autres facteurs internes ou externes. D'autres privilégient des groupes qui tiennent compte des activités clés comme la gestion des projets, dans la mesure où ils peuvent contrôler les risques.

Quel que soit le groupe, le but est de donner des précisions sur l'approche de gestion du risque générale. À ce titre, le modèle des sources de risque devient un outil analytique et de communication important en expliquant l'impact du risque sur les activités quotidiennes et la stratégie organisationnelle des secteurs d'activité.

- ◆ Ce modèle aide le personnel à comprendre comment les risques sont liés entre eux ainsi que « l'effet portefeuille » expression qui fait allusion aux situations où les avantages liés à un risque ont un impact négatif sur un autre risque. Ainsi, la prestation de services gouvernementaux en direct peut accroître l'efficacité, mais elle peut aussi entraîner des réductions de personnel et une perte de mémoire organisationnelle.

Une feuille de travail sur la définition des domaines de risque est comprise dans la trousse de la Fiche de notation des risques.

Troisième étape : Évaluation du risque

L'évaluation du risque comporte un certain nombre de sous-activités, mais, en essence, elle permet d'assigner un contenu et des limites ou valeurs, pour établir un niveau de risque à tout

scénario donné. Le risque est défini techniquement comme la probabilité (probabilité qu'un événement présentant des risques se produise) multipliée par l'impact ou conséquences¹. Ce calcul donne une estimation de l'incidence probable ou prévue associée à un domaine de risque. Dans certains pays, on pourrait, par exemple, évaluer le niveau de risque associé aux tremblements de terre comme étant un « risque moyen à impact majeur ». Dans d'autres régions, l'évaluation de ce risque pourrait indiquer un « faible risque à impact moyen ».

L'évaluation des risques est souvent une étape difficile du processus de gestion du risque du fait qu'il n'existe pas de bonnes données historiques ni autres données disponibles, et que des facteurs clés sont laissés de côté. Les sources possibles de données sont les suivantes :

- | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| - antécédents | - résultats des projets pilotes | - recherche |
| - rapports du vérificateur général | - expérience pertinente | - modèles de gestion |
| - rapports de vérification interne | - jugement | - expérience du secteur d'activité |
| - jugement autorisé | - rapports d'évaluation | - jurisprudence |
| - documentation pertinente | - résultats des essais | - décisions judiciaires |

La trousse de la Fiche de notation des risques comprend une feuille de travail sur l'analyse des risques pour déterminer le niveau de risque résiduel.

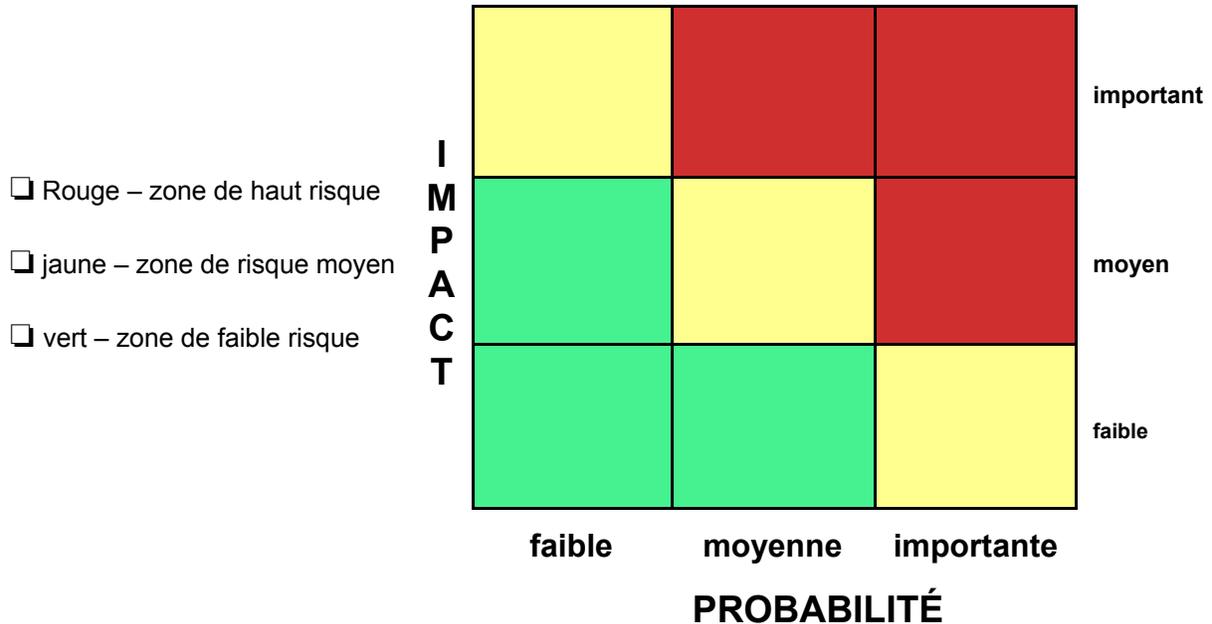
Modèle d'évaluation du risque et matrice de risque : Principaux outils pour la gestion intégrée du risque

L'analyse qualitative est de plus en plus utilisée pour évaluer les niveaux de risque. C'est souvent le cas lorsque le risque est lié à la gestion (p. ex. perte de la mémoire organisationnelle) ou aux politiques publiques (p. ex. effet sur les générations futures). Dans ces cas, il peut ne pas y avoir de données de base historiques, ou les événements du passé n'ont aucune pertinence pour les environnements futurs en évolution.

Une méthode fréquemment utilisée pour évaluer les niveaux de risque consiste à déterminer l'intersection estimée de l'impact et de la probabilité d'un modèle d'évaluation des risques (*Voir la figure A3*).

1 Bien que techniquement le risque soit défini comme « la probabilité multipliée par l'impact », le terme est aussi couramment utilisé pour faire allusion à l'événement indésirable lui-même, qui est défini techniquement comme étant un risque.

Figure A3 : Modèle d'évaluation du risque



La matrice de risque peut servir à estimer le niveau d'impact et la probabilité. Elle indique des mesures qualitatives pré-définies qui déterminent les critères pour chaque niveau de risque (p. ex. faible, moyen, important) sur le modèle d'évaluation des risques. Une matrice de risque permet d'assurer la cohérence de l'évaluation dans tout le ministère. Une matrice de risque pour le ministère est comprise dans l'outil Fiche de notation des risques^{MD} du MAINC (*Voir page A10*). Les secteurs et les régions peuvent adapter une matrice de risque auxiliaire qui établit les niveaux

de risque, allant d'important, à moyen et à faible, pour leur groupe, en se fondant sur le niveau ministériel.

Quatrième étape : Réaction au risque

- ◆ Déterminer les stratégies de gestion du risque supplémentaires pour réduire l'impact ou la probabilité des risques ayant été évalués (les stratégies peuvent éliminer, réduire, transférer ou contrôler le niveau de risque.)
- ◆ Déterminer, pour chaque stratégie, la proportion ou le degré de risque évalué qu'elle permet de réduire ou d'éliminer.

Février 2002

- ◆ Comparer chaque coût de stratégie à l'avantage au niveau de la réduction du risque, et classer les stratégies par ordre de priorité (de nombreux facteurs peuvent être concernés, notamment les valeurs et les objectifs ministériels et gouvernementaux.)
- ◆ Décider quelle option ou quelles options, le cas échéant, il vaut la peine d'adopter.

Il est important de noter que l'on peut adopter plusieurs options pour réduire le risque associé à un événement non souhaité. De plus, il n'est pas nécessaire de choisir une option si les avantages en matière de réduction des risques ne justifient pas le coût. Toutefois, il n'est pas toujours simple d'établir un équilibre entre les avantages et les coûts.

La société exige habituellement de faire plus d'efforts pour réduire le risque lorsque des vies et la santé humaines sont en danger que dans le cas d'un risque associé seulement à la propriété. Le public exige aussi habituellement de faire des efforts accrus pour éviter d'endommager l'environnement. Dans le processus de réduction des risques, la perception publique joue souvent un rôle égal ou supérieur à l'estimation réelle de l'impact prévu. Dans tous les cas, l'analyse doit être claire et les décisions bien documentées.

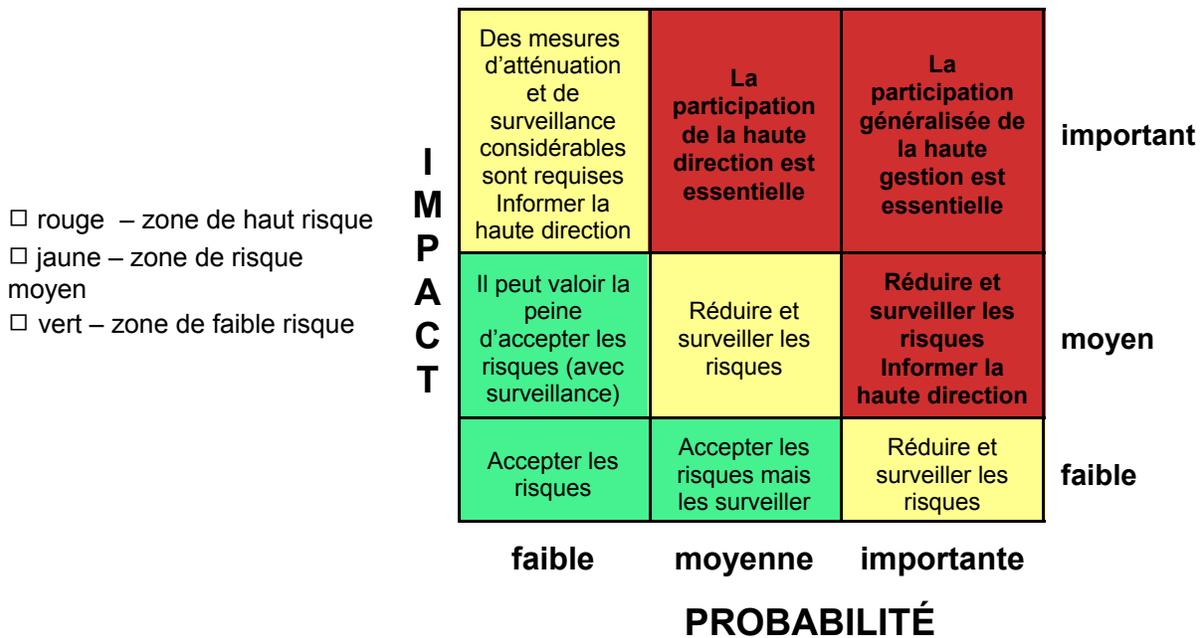
Établir un équilibre entre les avantages en matière de réduction de risque et les coûts constitue un point important. Dans une organisation peu encline à courir des risques, les gens tentent de minimiser le plus possible les effets prévus. Dans ce genre d'organisation, le coût est une considération secondaire. Toutefois, une organisation avisée en matière de risque compare les avantages prévus avec leur coût, tout en cherchant à optimiser les avantages d'ensemble de l'organisation (réputation, identité, finance, propriété, etc). Cette organisation avisée ne prend pas un risque accru, elle prend simplement un risque calculé qui optimise les avantages dérivés de ses activités de réduction du risque.

Modèles d'activités de gestion du risque (tolérance à l'égard du risque) : un autre outil de gestion intégrée du risque

La gestion de l'incertitude est assurée dans le cadre du processus de prise de décisions. Un principal élément de ce processus consiste à décider quand accepter, transférer, partager, éviter ou réduire un risque. Si le niveau de risque est important, la participation de cadres supérieurs peut être exigée. La décision d'accepter un risque dépend de la tolérance à l'égard du risque. Comme indiqué antérieurement, la tolérance à l'égard du risque correspond à la quantité ou au niveau de risque que les intervenants peuvent généralement accepter. Ces derniers souhaitent peut-être qu'il n'y ait pas de risque, mais cela est difficile à réaliser et il peut être très coûteux de le faire. Il arrive aussi que les intervenants comprennent très bien qu'il faille accepter un certain niveau de risque pour pouvoir obtenir d'autres avantages.

Il est très utile d’avoir des directives sur la gestion du niveau de tolérance à l’égard du risque pour prendre les bonnes décisions. La tolérance à l’égard du risque est une question complexe. Toutefois, ces directives sont un élément clé de la gestion intégrée du risque.

Figure A4 : Modèles d’activités de gestion du risque du MAINC (tolérance à l’égard au risque)



On peut indiquer le degré dans lequel les gestionnaires toléreront le risque en utilisant un modèle d’activités de gestion du risque (tolérance à l’égard du risque), tel que celui qu’illustre la Figure A4. Le modèle rend clair le fait, par exemple, que si le risque est évalué comme étant hautement probable et ayant un impact moyen, on s’attend que les gestionnaires le réduisent, le surveillent et informent les responsables de la haute direction. Autrement dit, ces derniers doivent indiquer que ce niveau de risque peut être toléré si ces actions sont menées. Si le risque augmente à un certain point, le gestionnaire doit alors savoir que ce niveau n’est toléré qu’avec la participation intensive de la haute direction.

L’outil Fiche de notation des risques^{MD} comprend une feuille de travail des stratégies de réponse au risque. Cette feuille permet de voir rapidement un certain nombre d’articles supplémentaires avant de terminer l’étape de la réponse au risque. La feuille de travail met l’accent sur les activités suivantes :

- ◆ Examen (qui devra se charger d’examiner cette analyse pour la rendre plus précise?)
- ◆ Rapport des communications (Qui doit être informé?)

Février 2002

- ◆ Plans de mise en oeuvre (Quelles sont les répercussions des stratégies de gestion du risque supplémentaires?)
- ◆ Plan de surveillance (Quelle information doit-on surveiller? Quelle est la source de l'information?)
- ◆ Intégration organisationnelle (Qui doit participer aux analyses futures?)

Cinquième étape : Communications

Une fois que des mesures auront été prises, il est aussi important d'expliquer les motifs de cette décision aux employés internes et aux intervenants externes. Il est essentiel d'être clair pour leur permettre de comprendre les pratiques de gestion du risque et de pouvoir les accepter

En évaluant le risque, il est important de communiquer des informations opportunes, exactes et cohérentes aux personnes qui sont touchées ou qui peuvent être touchées par les décisions que prend le ministère. Les besoins d'informations prioritaires sont les suivants :

- Personnes qui participent directement à la gestion du risque, interactions avec les personnes les plus directement touchées comprises, et besoin urgent d'information opérationnelle et circonstancielle comme, par exemple, les agents de première ligne.
- Ceux qui doivent au nom du ministère comme la section des affaires publiques de Communications, les porte-parole désignés et les agents de première ligne.
- Ceux qui ont un besoin spécial de savoir, notamment les employés du MAINC, d'autres ministères, les membres du Parlement ou les partenaires.

Il faudrait garder ces priorités à l'esprit et consulter Communications pour avoir des conseils et un appui.

Sixième étape : Surveillance, adaptation et rapport

La surveillance porte sur l'examen périodique et continu des résultats des mesures de réponse au risque mises en place. Même si l'on répondait au risque en l'évitant, il serait toujours nécessaire de surveiller la situation pour déceler tout changement de circonstance qui pourrait aller contre l'option choisi.

Comme dans le cas de l'évitement, il importe de surveiller à la fois la mesure ou les mesures mises en place et le contexte de la situation. Les changements apportés à l'un peuvent nécessiter d'apporter des changements à l'autre.

Février 2002

Affaires indiennes et du Nord Canada
Cadre de gestion intégrée du risque

Pour assurer la surveillance il faut également bien connaître le processus de gestion intégrée du risque. Grâce à l'information a posteriori, on peut examiner le processus lui-même pour déterminer la manière de l'améliorer.

Les rapports permettent de partager avec les gestionnaires et d'autres intervenants des informations sur les stratégies de gestion du risque et les résultats de la mise en oeuvre de ces plans. L'information sur le risque est en voie de devenir une partie importante dans les rapports de rendement préparés pour le public.

Fiche de notation des risques

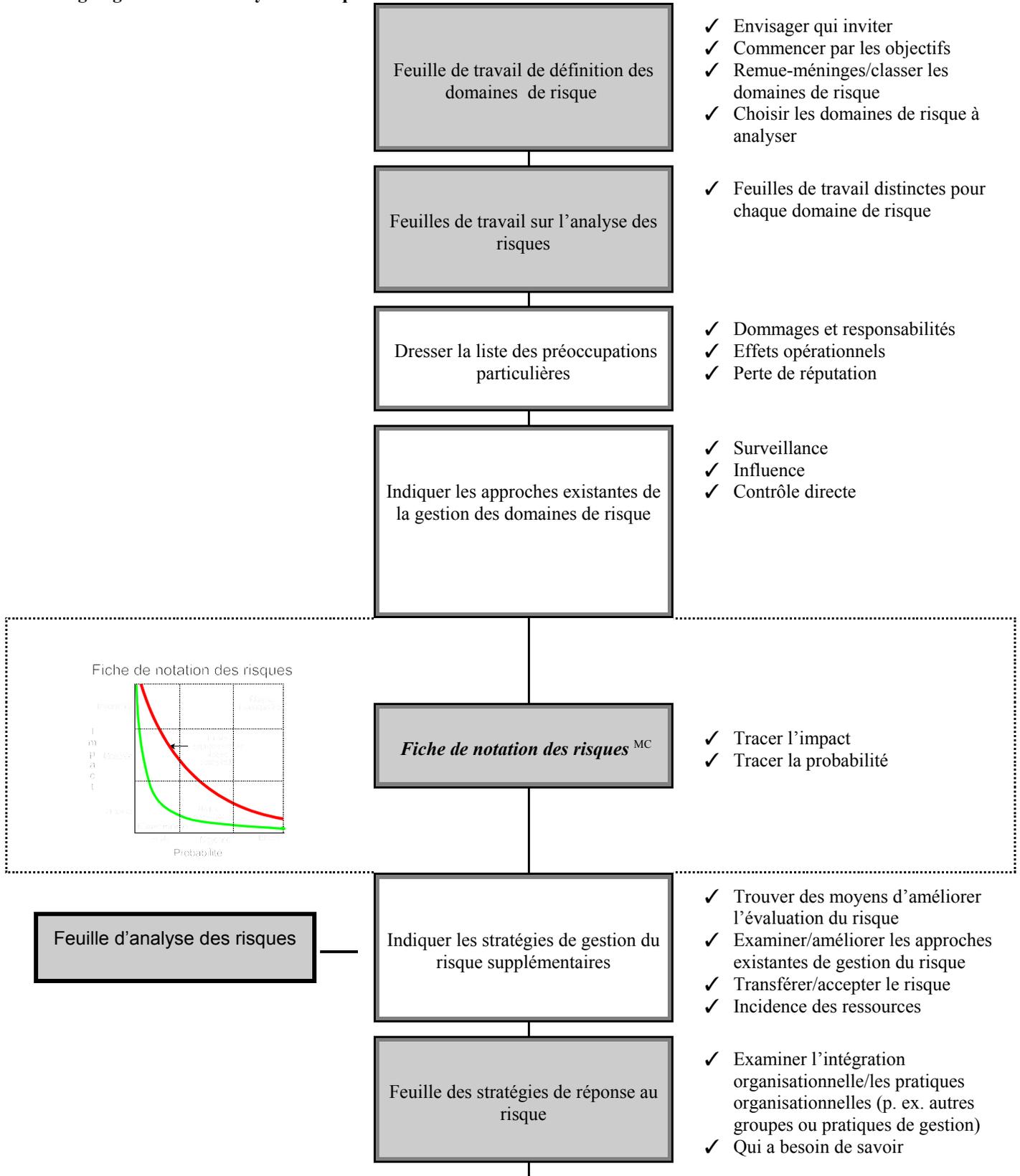
Nom : _____

Secteur/région : _____

Rempli par : _____

Date : _____

Organigramme de l'analyse des risques :



Examen et rapport

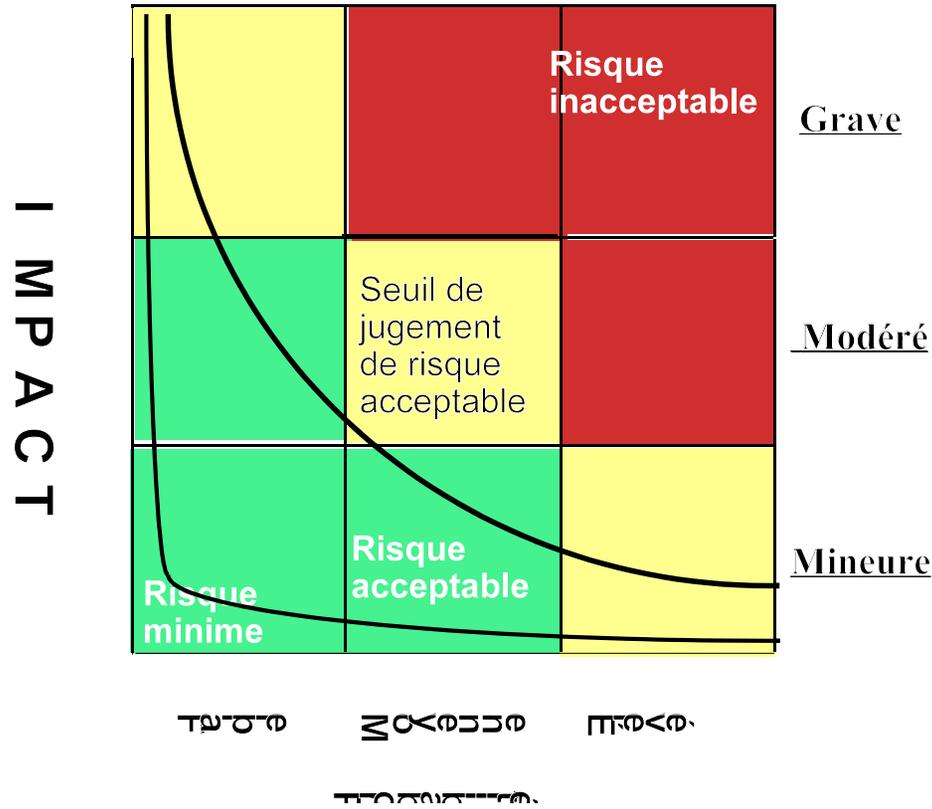
- ✓ Examen par la gestion, d'autres intervenants
- ✓ Intégrer dans la planification/les rapports

Feuille de détermination des domaines de risque

Objectif : _____	
<i>Secteurs de risques</i>	
	Domaines sélectionnés pour analyse poussée
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	

Tableau d'analyse des risques

Nom : _____ Région/Secteur : _____ Secteur de risque (R) : _____		
Préoccupations particulières	Approches de gestion des domaines de risque possibles	Stratégies de gestion du risque supplémentaires
Objectif / Possibilité : _____		



	Secteur de risque à compléter (R ₁ , R ₂ , R ₃)
R ₁	
R ₂	
R ₃	

Remarque : Utiliser la matrice de risque du MAINC ci-jointe pour évaluer le niveau de risque.

Feuille des stratégies de réponse au risque :

- Examen (Qui devra se charger d'examiner cette analyse pour la rendre plus précise?)
- Sondages de l'opinion publique et conseils de Communications (quel est le sentiment général du public et de mes audiences cibles? Quelle est l'approche de communications appropriée à adopter?)
- Rapports de Communications (Qui devrait être informé dans l'organisation?)
Dois-je entrer en contact avec la Direction générale des communications?)
- Plans de mise en oeuvre (Quelles sont les répercussions des stratégies de gestion du risque supplémentaires?)
- Plan de surveillance (Quelle information doit-on surveiller? Quelle est la source de l'information?)
- Intégration organisationnelle (Qui doit participer aux analyses futures?)

Matrice des risques du MAINC - Mesures qualitatives de l'impact

Niveau	Impact	Dommage et responsabilité	Effets sur les activités	Perte de notoriété
3	Important	<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 d'information sur le 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) ▶ Dommages permanent 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% ▶ 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. BVG, CCP, etc.)
2	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Blessure ou maladie grave ▶ 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, etc.) ▶ Divulcation de renseignements délicats 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interruption de certains services et programmes essentiels ▶ Augmentation de l'endettement de 1 à 10% ▶ Impact des protestations du client sur les activités du MAINC ▶ Retard au calendrier des 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. BVG, CCP, etc.)
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(s) d'une valeur de moins de 100 000 \$ ▶ Divulcation de renseignements personnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Augmentation de l'endettement de moins de 1 % ▶ 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. BVG, CCP, etc.)

Note : Les divers niveaux utilisés sont offerts à titre indicatif seulement et peuvent s'adapter à votre propre situation.

Mesures qualitatives de la probabilité (horizon ponctuel \pm 24 mois)

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

Annexe B - Glossaire des termes liés à la gestion du risque

Les définitions des termes liés à la gestion du risque comprises dans le présent appendice sont fondées sur celles qui ont été utilisées pour la norme Q850 de l'Association canadienne de normalisation, la norme N23 de l'Organisation internationale de normalisation, la Risk and Insurance Management Society, et le sens commun.

Le **risque** se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. La perception du risque par les intervenants est également importante.

Le **domaine de risque (événement de risque, scénario de risque, question liée au risque, danger)** indique une source de danger potentiel, ou une situation pouvant causer des préjudices, sous forme de blessures physiques, de dommages pour la santé, la propriété, l'environnement, la situation financière, la réputation et autres choses de valeur ou à une combinaison d'entre elles.

La **gestion du risque** est un processus systématique consistant à déterminer le mode d'action privilégié face à l'incertitude en définissant, évaluant, comprenant la communication du risque et en prenant des mesures à cet égard. Le processus commence toujours par la compréhension des objectifs et tient compte du contexte et de la communication à chaque étape.

La **prise de risque** est une action pouvant entraîner un gain ou une perte.

La **tolérance au risque** est le montant ou le niveau de risque que les parties intéressées peuvent généralement accepter.

La **gestion intégrée du risque** est une approche systématique, proactive et continue de gestion des risques stratégiques, opérationnels et associés au projet susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation, adoptée dans une perspective organisationnelle. Cette approche est gouvernée par un Profil de risque de l'organisation et elle est facilitée ou appuyée par des responsabilités attribuées et des rôles et responsabilités de soutien fonctionnel.

Le **risque opérationnel** est un risque lié à des questions qui ne peuvent être abordées parce qu'elles peuvent être généralement contrôlées. Ces risques apparaissent en relation avec des domaines comme les processus opérationnels, les ressources humaines, la responsabilité d'assurer l'intégrité, le traitement de l'information et les questions d'ordre technique et financier.

Le **risque associé au projet** est un risque lié aux aspects de la gestion et de la mise en oeuvre/élaboration et les aspects techniques pouvant avoir une incidence sur les coûts, la qualité, l'échéancier et la sécurité découlant d'une longue liste de sources, notamment de rôles mal définis, du manque de compétence de l'entrepreneur, de la microgestion, d'événements liés à l'environnement, etc.

Le **risque stratégique** est un risque lié à des questions d'une grande sensibilité, des questions qu'il n'est pas facile d'aborder parce qu'elles ne peuvent être contrôlées directement et que les risques associés au projet et aux opérations horizontales sont importants.

Le ministère devrait adopter l'approche de Communications lorsqu'il communique les activités de gestion du risque au sein du ministère ou aux intervenants externes. Cette approche est essentielle pour définir les objectifs des communications, les audiences cibles, les principaux messages, les considérations stratégiques, les activités et outils et enfin, l'évaluation. Cela peut être fait avec la Direction générale des communications.

La communication des risques comprend l'activité et les outils nécessaires pour communiquer avec les principales audiences. Ces dernières peuvent être internes, ce qui signifie qu'elles travaillent au sein du ministère, ou elles peuvent être externes, par exemple des partenaires des Premières nations, des organisations, les médias ou le public canadien. La communication des risques peut se faire de façon tout à fait officieuse, au cours d'une discussion autour d'une tasse de café, ou très officielle comme un discours ou un communiqué de presse. Dans tous les cas, la communication du risque doit être claire et directe. On peut consulter la Direction générale des communications au sujet de la communication du risque et celle-ci doit participer aux activités de communication officielle.