



National  
Defence

Défense  
Nationale

B-GJ-005-502/FP-000

Manuel de doctrine interarmées

# GESTION DES RISQUES AUX FINS DES OPÉRATIONS DES FC

(FRANÇAIS)

Publiée avec l'autorisation du Chef d'état-major de la Défense

Responsable : J7 Doctrine

2002-11-06

Canada 

**LISTE DES PAGES EN VIGUEUR**

1. Insérer les pages les plus récemment modifiées et disposer de celles qu'elles remplacent conformément aux instructions pertinentes.

2. Les dates de publication pour les pages originales et les pages modifiées sont :

Original..... 0 .....	Modificatif..... 3 .....
Modificatif..... 1 .....	Modificatif..... 4 .....
Modificatif..... 2 .....	Modificatif..... 5 .....

3. Zéro dans la colonne des modificatifs indique une page originale. La présente publication comprend 52 pages réparties comme suit :

<b>Numéro de page</b>	<b>Numéro du modificatif</b>
Titre .....	0
A .....	0
i/ii .....	0
iii/vi .....	0
1-1 à 1-3 .....	0
2-1 à 2-4 .....	0
3-1 à 3-14 .....	0
4-1 à 4-10 .....	0
A-1 à A-3 .....	0
B-1 à B-2 .....	0
C-1 à C-2 .....	0
GL-1 à GL-2 .....	0
LA-1 à LA-2 .....	0
RÉF-1 à RÉF-2 .....	0
INDEX-1 à INDEX-2 .....	0

## PRÉFACE

1. Tous les aspects de la vie quotidienne comportent, dans une certaine mesure, des risques. De par la nature même des opérations militaires, l'identification et l'atténuation des risques revêtent une importance accrue. L'absence de gestion des risques dans les opérations militaires peut entraîner la perte de ressources, de vies humaines et, à la limite, causer l'échec désastreux d'une mission. Les responsables de la planification opérationnelle se doivent de disposer d'un modèle de gestion des risques simple et pratique pour examiner les risques et être en mesure d'en discuter sur des bases communes.
2. Le présent manuel a pour objet de mettre à la disposition des planificateurs un processus décisionnel devant les aider à identifier, à analyser, à évaluer et à contrôler les risques de tous genres. Il vise principalement à assurer l'identification des risques importants et, toutes proportions gardées, l'application de mesures appropriées pour réduire ces risques au minimum.
3. Il existe, de nos jours, une multitude de techniques d'analyse des risques, dont certaines conviennent mieux aux évaluations d'une situation financière, et d'autres qui sont des outils de gestion de projet indispensables. Dans le domaine de l'ingénierie, plus particulièrement, des techniques d'analyse des risques sont utilisées, qui reposent sur d'innombrables calculs mathématiques. Bref, en raison de leur complexité, bon nombre de techniques ne conviennent pas à la planification opérationnelle. Pour que tous les aspects importants de l'analyse des risques puissent être abordés dans le présent manuel sans accabler outre mesure les planificateurs, l'exposé du processus d'analyse des risques y est délibérément abrégé. Pour des fins d'interopérabilité, les techniques décrites dans cet ouvrage sont à l'image de celles utilisées par les forces armées américaines.
4. Bien qu'elle fasse partie intégrante du processus de gestion des risques, la divulgation des risques, soit les communications entre parties intéressées au sujet des risques, n'est pas traitée comme une question distincte dans cet ouvrage. Compte tenu du fait que, dans le présent manuel, la gestion des risques est abordée dans le contexte du processus de planification opérationnelle, il a été jugé qu'en matière de divulgation, les besoins sont satisfaits par les rapports inhérents au processus de planification.
5. Dans le contexte des processus afférents à la gestion des risques, les termes *danger* et *menace* sont souvent utilisés pour désigner les causes de risque. Ils sont synonymes. Pour les besoins de la présente publication, le terme *menace* est utilisé.
6. Ce manuel est censé être utilisé comme guide pour la gestion des risques dans le cadre de la planification opérationnelle des Forces canadiennes. Le processus y est décrit dans un cadre d'application optimal. Il incombe aux unités et aux formations de l'adapter à leurs besoins spécifiques, suivant leurs propres instructions permanentes d'opération. Ce manuel fait autorité en matière de doctrine, mais les processus qui y sont présentés doivent être appliqués avec discernement.
7. La publication du présent ouvrage marque la première étape de l'adoption d'un processus de gestion des risques codifié pour les opérations des Forces canadiennes. Ce concept sera développé et examiné plus à fond au cours des prochaines années. Les processus présentés dans ce manuel et dans la B-GJ-005-500/FP-000, *Processus de planification opérationnelle des FC*, feront l'objet de contrôles de concordance et d'améliorations au fur et à mesure que les FC vont acquérir une meilleure connaissance de la gestion des risques.

## AVANT-PROPOS

1. Le manuel trace les grandes lignes des procédures de gestion des risques à utiliser dans le cadre du processus de planification opérationnelle des FC (PPO FC). Ce processus s'adresse aux personnes suivantes :

- a. les commandants et leurs états-majors aux niveaux stratégique et opérationnel;
- b. l'état-major interarmées (état-major J) au QGDN;
- c. les forces opérationnelles mises sur pied aux fins d'opérations de routine et d'opérations de contingence ainsi que toutes les formations et toutes les organisations appuyant de telles opérations;
- d. les collèges d'état-major et de commandement et autres établissements d'enseignement, dans le cadre du perfectionnement professionnel des officiers.

2. Le manuel est divisé en deux grandes parties : une introduction aux notions de base de la gestion des risques, suivie d'un examen de ses applications liées à la PPO des FC. La première partie, les chapitres 1 et 2, porte sur les tenants et aboutissants de la gestion des risques. La deuxième partie, les chapitres 3 et 4, décrivent en détail l'application précise des techniques dans le cadre de la planification opérationnelle.

3. Il faut consulter ce manuel en combinaison avec la B-GJ-005-500/FP-000, *Processus de planification opérationnelle des FC*, à laquelle il est subordonné, et autres publications pertinentes. Le processus de gestion des risques décrit dans la présente publication s'apparente de très près à ceux utilisés par chacun des services des forces armées des États-Unis. Le présent manuel est conçu à l'image de l'édition de février 2001 du manuel intitulé *Risk Management*, publié par le *United States Air, Land, Sea Application Center*.

4. Les personnes qui souhaitent formuler des commentaires ou des recommandations sont priées de les transmettre au J7 Doctrine 2.

5. La ratification de la présente doctrine relève du Conseil de doctrine des Forces canadiennes.

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des pages en vigueur .....	B
Préface .....	i
Avant-propos .....	ii
<b>CHAPITRE 1 - GESTION DES RISQUES AUX FINS DES OPÉRATIONS DES FC .....</b>	<b>1-1</b>
101. Introduction .....	1-1
102. But de la gestion des risques .....	1-1
103. Gestion des risques - généralité .....	1-1
104. Définitions afférentes à la gestion des risques .....	1-3
<b>CHAPITRE 2 - PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>2-1</b>
201. Principaux aspects de la gestion des risques.....	2-1
202. Principes de gestion des risques.....	2-1
203. Gestion des risques et environnement de la planification .....	2-2
204. Aperçu du processus de gestion des risques.....	2-2
205. Lignes directrices sur l'application du processus de gestion des risques .....	2-3
206. Liens entre la protection de la force et la gestion des risques .....	2-3
<b>CHAPITRE 3 - EXERCICE DE LA GESTION DES RISQUES DANS LES OPÉRATIONS .....</b>	<b>3-1</b>
<b>SECTION I - LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>3-1</b>
301. Généralités .....	3-1
302. Phase I – identification des menaces .....	3-1
303. Phase II - évaluation des menaces .....	3-1
304. Phase III - élaboration de mesures de contrôle et prise de décisions.....	3-3
305. Phase IV - mise en oeuvre des mesures de contrôle.....	3-5
306. Phase V – supervision et examen .....	3-6
<b>SECTION II - GESTION DES RISQUES APPLIQUÉE AU PROCESSUS DE         PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DES FC.....</b>	<b>3-8</b>
307. Intégration de la gestion des risques.....	3-8
308. Stade I – mise en marche.....	3-8
309. Stade II – orientation.....	3-9
310. Stade III – élaboration des plans d'action.....	3-12
311. Stade IV – mise au point du plan.....	3-12
312. Stade V – examen du plan .....	3-13
<b>CHAPITRE 4 - FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS D'ÉTAT-MAJOR .....</b>	<b>4-1</b>
401. Contexte .....	4-1
402. Responsabilités .....	4-1
403. Intégration aux activités d'instruction et aux opérations.....	4-8
404. Examen du processus de gestion des risques .....	4-9

<b>ANNEXE A - OUTIL D'ÉVALUATION DES RISQUES</b> .....	<b>A-1</b>
<b>ANNEXE B - FICHE DE GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>B-1</b>
<b>ANNEXE C - GRILLE D'ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION</b> .....	<b>C-1</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>GL-1</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>LA-1</b>
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	<b>REF-1</b>
<b>INDEX</b> .....	<b>INDEX-1</b>

**LIST OF FIGURES**

Figure 2-1 Application continue de la gestion des risques .....	2-4
---	-----

**LIST OF TABLES**

Tableau 1-1 Termes afférents à la gestion des risques.....	1-3
Tableau 1-1 Critères d'efficacité des mesures de contrôle.....	3-3
Tableau 3-2 Gestion des risques dans les opérations des FC .....	3-8
Tableau 4-1 Responsabilités afférentes à la gestion des risques .....	4-7

## CHAPITRE 1

### GESTION DES RISQUES AUX FINS DES OPÉRATIONS DES FC

#### 101. INTRODUCTION

1. Toutes les opérations militaires comportent, de par leur nature même, une certaine mesure de risque. Il va de soi que l'utilisation de la violence expose les personnes et les ressources à des risques. Bon nombre de mécanismes sont déjà en place pour aider à contrôler et à atténuer les risques, notamment la doctrine, les instructions permanentes d'opération (IPO), les exercices et les normes de conception technique. Il faut que la planification militaire soit assortie d'un processus de gestion des risques clairement défini, afin qu'aucune menace n'échappe à un examen scrupuleux, que les mesures qui s'imposent soient adoptées pour limiter les effets de telles menaces et, qu'en matière de risque, toute décision soit prise de façon éclairée. La gestion des risques contribue à assurer un juste équilibre entre les moyens et les façons de réaliser l'état final escompté.
2. Pour les besoins de la planification militaire, les risques sont classés en deux grandes catégories :
  - a. **Risque tactique.** Le risque tactique a trait aux dangers que pose la présence d'un ennemi ou d'un groupe capable de faire usage de violence. La guerre comporte, à tous les niveaux et d'une extrémité à l'autre du spectre d'intensité des conflits, des risques tactiques.
  - b. **Risque d'accident.** Tous les facteurs de risque autres que les risques tactiques se rapportent à des risques d'accident. Ainsi, toutes les activités dangereuses associées aux opérations de forces armées (tir, manœuvres, maintien en puissance), les activités civiles, les problèmes de santé, la préparation du matériel, les conditions environnementales et la contamination chimique, biologique et radiologique présentent des risques d'accident.
3. **Échec de mission.** N'importe quel plan, n'importe quelle opération ou n'importe quelle tâche peut échouer. Au niveau stratégique, par exemple, une mauvaise répartition des ressources pourrait retarder l'exécution d'un projet essentiel ou l'acquisition de capacités cruciales. De même, au niveau opérationnel, une force opérationnelle pourrait se trouver en mauvaise posture dès son arrivée dans le théâtre des opérations si, faute de transport stratégique, son déploiement est retardé et qu'elle débarque au mauvais moment. L'échec d'une mission est une conséquence qu'il faut s'employer à éviter en tenant compte des risques tout au long du processus de planification.
4. Au cours des récents conflits, les forces militaires ont été exposées à une grande variété de risques liés notamment à l'hygiène professionnelle, à la santé, au climat et à bien d'autres facteurs. Dans le cadre des conflits de l'ère moderne, les risques d'accident sont souvent plus élevés que les risques tactiques. Aussi, une bonne planification passe obligatoirement par la prise en compte de toutes les catégories de risques. Cette règle s'applique également aux activités d'entraînement.

#### 102. BUT DE LA GESTION DES RISQUES

1. La gestion des risques a comme but fondamental d'augmenter les capacités opérationnelles et d'améliorer l'exécution des missions tout en maintenant les pertes à un niveau minimal acceptable.

#### 103. GESTION DES RISQUES - GÉNÉRALITÉ

1. La gestion des risques est un processus qui aide les décideurs à déterminer comment réduire ou éviter les risques et à prendre des décisions éclairées en fonction de l'importance des risques par rapport aux résultats bénéfiques de la mission. Il s'agit d'une méthode qui facilite le choix du plan d'action optimal et garantit que les implications des risques résiduels sont comprises. La responsabilité de la gestion des risques incombe au commandant et elle doit être pleinement intégrée aux processus de planification, de préparation et d'exécution des opérations. La gestion des risques consiste en l'évaluation des risques (identification et évaluation des menaces) et en leur atténuation (développement de mesures de contrôle,

prise de décisions, mise en oeuvre de mesures de contrôle ainsi que supervision et examen). Pour les besoins du présent document, la définition suivante est utilisée. Une « menace » est une source de danger – toute force adverse, toute conjoncture, tout élément ou toute situation pouvant avoir des conséquences négatives sur l'exécution d'une mission et/ou dégrader la capacité d'exécuter une mission. Un incident se produit comme suite à une menace. Le mot « risque » exprime la possibilité de perte ou de conséquences négatives d'une mission en termes de probabilité et de gravité d'un incident.

2. La gestion des risques est utile à la mise sur pied, à l'entraînement, au déploiement et à l'emploi d'une force opérationnelle. Dans la mise sur pied d'une force, il est question de préoccupations concernant la conception organisationnelle, l'attribution des ressources, les besoins d'entraînement et le maintien en puissance. Le déploiement et l'emploi de la force interarmées mettent en évidence les problèmes de protection de la force et la nécessité de mettre en balance les risques et les contraintes de ressources.

3. Les opérations militaires sont intrinsèquement complexes, dynamiques, dangereuses et, de par leur nature même, présupposent le consentement tacite à prendre des risques. Le niveau de risque est dans bien des cas associé aux possibilités de gain, aussi les chefs doivent être en mesure de bien pondérer le coût estimatif de chaque opération en fonction des résultats escomptés. Il incombe au commandant de trouver un compromis entre le besoin de mener à bien sa mission et les risques qu'elle comporte de façon inhérente. Les chefs militaires prennent depuis toujours des décisions suivant les principes de gestion des risques; la façon d'aborder la gestion des risques et le degré de succès obtenu varient considérablement selon le niveau d'entraînement et d'expérience de chacun de ces chefs. Le processus de planification opérationnelle est essentiellement une méthode qui sert à reconnaître et à gérer les risques.



**104. DÉFINITIONS AFFÉRENTES À LA GESTION DES RISQUES**

1. Les principaux termes qui ont trait à la gestion des risques sont définis dans le lexique qui suit :

<b>TERMES AFFÉRENTS À LA GESTION DES RISQUES</b>			
<b>Menace</b>	Toute conjoncture, réelle ou potentielle, pouvant provoquer des blessures, la maladie ou la mort, causer des pertes ou des dommages matériels ou entraîner la dégradation de la mission.	<b>Mesures de contrôle</b>	Mesures prises pour atténuer les risques, généralement en réduisant leur probabilité ou leur gravité.
<b>Risque</b>	Possibilité de blessure ou de perte exprimée en termes de probabilité et de gravité.	<b>Évaluation des risques</b>	L'identification et l'évaluation des menaces (les deux premiers jalons du processus de gestion des risques).
<b>Incident</b>	Lorsque les conséquences d'une menace se matérialisent.	<b>Risque résiduel</b>	Le degré de risque qui subsiste une fois toutes les mesures de contrôle définies et appliquées.
<b>Exposition</b>	Fréquence et durée de la présence d'une menace.		
<b>Probabilité</b>	L'éventualité vraisemblable d'un incident.	<b>Décision quant au risque</b>	La décision d'accepter ou de refuser tout risque associé à une action. Cette décision relève du commandant ou de la personne chargée d'accomplir cette action.
<b>Gravité</b>	Conséquences prévisibles par suite d'un incident, exprimées en termes de gravité des blessures, des dommages matériels ou d'autres facteurs préjudiciables à la mission (perte de puissance de combat, mauvaise presse, etc.) qui pourraient survenir.		

**Tableau 1-1 Termes afférents à la gestion des risques**

Page blanche intentionnel

## CHAPITRE 2

### PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA GESTION DES RISQUES

#### 201. PRINCIPAUX ASPECTS DE LA GESTION DES RISQUES

1. La gestion des risques facilite le travail du commandant du fait qu'elle :
  - a. améliore les résultats de sa mission opérationnelle;
  - b. favorise la prise de décisions éclairées en ce qui a trait au choix et à la mise en oeuvre d'un plan d'action;
  - c. lui procure des moyens d'évaluation qui favorisent l'exécution des opérations;
  - d. accroît sa capacité de prendre des décisions suivant un processus raisonné et constant;
  - e. le rassure sur les capacités de la force opérationnelle, car une analyse convenable des risques permet de mieux saisir l'état de préparation de la force opérationnelle;
  - f. assure la sécurité et la protection du personnel et des systèmes d'armes de combat ainsi que du matériel de soutien connexe, tout en évitant les risques inutiles;
  - g. prévoit un processus adaptatif de rétroaction continue dans le cours des phases de planification, de préparation et d'exécution des opérations militaires;
  - h. identifie les mesures de contrôle applicables et efficaces en l'absence de normes précises.
2. La gestion des risques n'a pas les effets suivants en ce qu'elle :
  - a. ne remplace pas la logique décisionnelle sur le plan opérationnel;
  - b. ne gêne pas la liberté d'action du commandant, ne décourage pas ses initiatives ou n'entrave pas son obligation de rendre des comptes;
  - c. ne supprime pas tous les risques ou ne favorise pas l'adoption d'un comportement axé sur l'élimination totale des fautes;
  - d. n'autorise pas ou ne justifie pas la violation des lois;
  - e. ne supprime pas la nécessité des exercices préparatoires, des tactiques, des techniques et des procédures.

#### 202. PRINCIPES DE GESTION DES RISQUES

1. Le processus de gestion des risques est régi par les principes de base suivants :
  - a. **Ne prendre aucun risque inutile.** L'expression « risque inutile » désigne tout risque qui, s'il est pris, ne contribue pas de façon appréciable au succès d'une mission ou met inutilement en danger des vies ou des ressources. Personne n'accepte délibérément de prendre des risques inutiles. Il faut, pour mener à bien une mission, faire les choix les plus judicieux, soit ceux qui répondent à tous les besoins de la mission tout en n'exposant le personnel et les ressources qu'aux plus faibles niveaux de risque acceptables. Toutes les opérations militaires et toutes les activités exercées hors du cadre du service comportent des risques. Le processus de gestion des risques permet d'identifier les menaces qui, autrement, pourraient n'être pas décelées, et offre des outils pour réduire ou écarter les risques. Pour mener à bien sa mission ou sa tâche, il est essentiel de mettre en application le corollaire de cette règle, soit « accepter les risques nécessaires ».

- b. **Prendre les décisions au niveau pertinent en matière de risque.** N'importe qui peut prendre des décisions en matière de risque; cependant, les décisions doivent être prises au niveau pertinent, c'est à dire au niveau qui a le pouvoir de prendre des décisions visant l'élimination ou l'atténuation de la menace, la mise en place de mesures de contrôle pour réduire les risques ou l'acceptation des risques. Les commandants, à tous les niveaux, doivent faire en sorte que leurs subalternes sachent combien de risque accepter et dans quelles circonstances il convient de laisser à un niveau supérieur le soin de prendre les décisions de ce genre. Lorsque les décisions qui ont trait aux risques sont prises au niveau approprié, les autorités responsables sont clairement identifiables. Les responsables de la mission doivent prendre part au processus de gestion des risques. Une fois qu'un commandant chargé d'exécuter une mission ou une tâche constate que les mesures de contrôle dont il dispose ne réduiront pas les risques à un niveau acceptable, il doit laisser au palier supérieur suivant de la chaîne de commandement le soin de prendre les décisions qui s'imposent.
- c. Accepter les risques lorsque les effets bénéfiques l'emportent sur les coûts. Le processus qui consiste à pondérer les risques en fonction des possibilités et des effets positifs contribue à optimiser les résultats de la mission. L'évaluation comparative des coûts et des résultats bénéfiques est un exercice subjectif, et cette responsabilité ne peut être confiée à personne d'autre qu'à un commandant.
- d. Prévoir et gérer les risques par la planification. Le processus de gestion des risques doit être incorporé, à tous les niveaux, à celui de la planification. Les commandants se doivent de consacrer le temps et les ressources nécessaires à la gestion efficace des risques au cours du processus de planification, cadre dans lequel l'évaluation et la gestion des risques sont le plus facilement praticables. Le fait d'incorporer le plus tôt possible le processus de gestion des risques à celui de la planification offre aux commandants la plus belle occasion de prendre des décisions éclairées et de mettre en place des mesures de contrôle des risques efficaces. Au cours des phases d'exécution des opérations, il faut suivre le processus de gestion des risques pour tenir compte des menaces non identifiées au préalable, tout en continuant à évaluer l'efficacité des mesures de contrôle des risques en place et à les modifier au besoin.

### 203. GESTION DES RISQUES ET ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION

- 1. Le processus de gestion des risques s'emploie aussi bien dans les deux environnements de planification suivants : la planification de gestion de crise et la planification délibérée. Le temps est le facteur de base qui détermine le niveau de travail à consacrer aux procédures de gestion des risques.
  - a. **Gestion de crise.** Dans le cas de la planification de gestion de crise, la gestion des risques consiste en un examen mental ou verbal de la situation effectué de façon « précipitée » au moyen d'une version abrégée du processus fondamental de gestion des risques. Les décisions doivent être prises dans des délais très limités. Cette méthode est utilisée au cours de la phase d'exécution de l'entraînement ou des opérations aussi bien que dans la planification et l'application de mesures critiques.
  - b. **Délibérée.** Lorsqu'il s'agit de planification délibérée, le processus de gestion des risques s'applique intégralement, puisque le temps n'est pas un facteur critique. Le processus est plus efficace s'il est exécuté en groupe, puisque c'est principalement l'expérience et des exercices de remue-méninges qui permettent d'identifier les menaces et de mettre au point les mesures de contrôles. Le processus est habituellement appliqué intégralement lorsqu'il s'agit de planifier des opérations à venir, de réviser des instructions permanentes d'opération (IPO), des plans d'entretien et d'instruction et de développer des plans de lutte contre les avaries ou d'intervention en cas de catastrophe.

### 204. APERÇU DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

- 1. Les deux activités essentielles suivantes sont prévues dans le processus de gestion des risques : l'évaluation des risques et l'atténuation des risques.

- a. **Évaluation des risques.** L'évaluation des risques comprend les deux phases suivantes du processus de gestion des risques, à savoir l'identification des menaces et l'évaluation des menaces. L'identification des menaces consiste à reconnaître les menaces qui peuvent se manifester au cours de l'exécution d'une mission. L'évaluation des menaces est l'exercice qui permet de déterminer l'incidence appréhendée de chaque menace sur l'exécution d'une opération. L'évaluation des risques permet de mieux saisir les tenants et les aboutissants d'une situation. Cette connaissance a pour effet donner de l'assurance et de permettre la mise en place de mesures de protection efficaces en temps opportun.
- b. **Atténuation des risques.** L'atténuation des risques englobe la mise au point de mesures de contrôle, la prise de décisions en matière de risque, la mise en application des mesures de contrôles ainsi que la supervision et l'examen de la mise en oeuvre des mesures de contrôle. Ce sont là les phases du processus de gestion des risques qui constituent les mesures essentielles à la gestion efficace des risques. Les commandants veillent à la pondération des risques et des bienfaits pouvant en découler et prennent les mesures qui s'imposent pour éliminer les risques inutiles. Pendant la planification, la préparation et l'exécution, le commandant fait part à ses subalternes des risques qu'il juge acceptables et continue d'évaluer les risques qui pèsent sur l'ensemble de la mission. Enfin, les chefs et chaque membre du personnel évaluent l'efficacité des mesures de contrôle et dégagent les leçons retenues.

## 205. LIGNES DIRECTRICES SUR L'APPLICATION DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

1. La présente section renferme des lignes directrices générales sur la façon de bénéficier au maximum de l'utilisation de cet outil :
  - a. **Appliquer le processus de façon séquentielle.** Chaque composante constitue le socle d'une autre composante. Ainsi, par exemple, si l'identification des menaces est interrompue en raison de l'attention accordée au contrôle d'une menace en particulier, d'autres menaces plus graves risquent de passer inaperçues, et le processus peut s'en trouver désorganisé. Il est impossible de d'établir correctement les priorités en matière de contrôle des risques avant que l'identification des menaces ne soit terminée.
  - b. **Maintenir l'équilibre du processus.** Chacune des parties du processus est importante. Si, en raison de contraintes de temps, la mise en application des procédures doit se faire en une heure seulement, il faut s'assurer que tous les aspects de cette tâche sont terminés dans ce délai. Il s'agit d'évaluer le temps et les ressources qui peuvent être voués aux activités de gestion des risques et faire en sorte de les y consacrer de la façon la plus susceptible de produire les meilleurs résultats d'ensemble.
  - c. **Mettre le processus en application tel un cycle.** Voir le tableau 2-1 ci-dessous. À noter que les activités « de supervision et d'examen » ramènent périodiquement le processus à son début. Lorsque les activités « de supervision et d'examen » mettent en lumière de nouvelles menaces ou qu'elles montrent que les mesures de contrôle sont inefficaces, il faut reprendre depuis le début le processus de gestion des risques.
  - d. **Obtenir la pleine participation des gens.** La seule façon d'assurer l'efficacité du processus de gestion des risques est de faire en sorte que les personnes véritablement exposées aux risques prennent part au processus. Il faut réexaminer périodiquement la validité des procédures de gestion des risques pour vérifier qu'elles répondent toujours aux besoins de la mission.

## 206. LIENS ENTRE LA PROTECTION DE LA FORCE ET LA GESTION DES RISQUES

1. Le commandant est confronté au difficile problème de trouver le juste équilibre entre l'obligation de satisfaire aux besoins de la mission et celle de prendre des mesures de protection de la force. L'un des principaux moyens qui permettent de trouver cet équilibre consiste à évaluer et à pondérer les risques, créant ainsi un lien direct entre la protection de la force et la gestion des risques. La protection de la force doit être intégrée à la planification de toutes les phases d'une opération : avertissement, préparation,

déploiement, emploi et redéploiement. Dans chacune des phases, la gestion des risques constitue un complément aux mesures de protection de la force et aux cotes d’alerte. Les énoncés qui suivent montrent l’évidence des liens qui existent entre la protection de la force et la gestion des risques :

- a. Au cours des phases d’avertissement et de préparation, l’évaluation et l’atténuation des risques visent la mise sur pied efficace et l’entraînement en toute sécurité de la force.
- b. Dans le cadre des déploiements et de l’emploi de la force, l’actualisation des évaluations des risques et la mise en application des mesures de contrôle assurent la corrélation entre les mesures de protection de la force et la menace.
- c. Pendant les redéploiements, l’actualisation des évaluations et l’adaptation des mesures de contrôle contribuent à assurer la reconstitution de la force en toute sécurité et l’atténuation des problèmes touchant la santé des troupes.

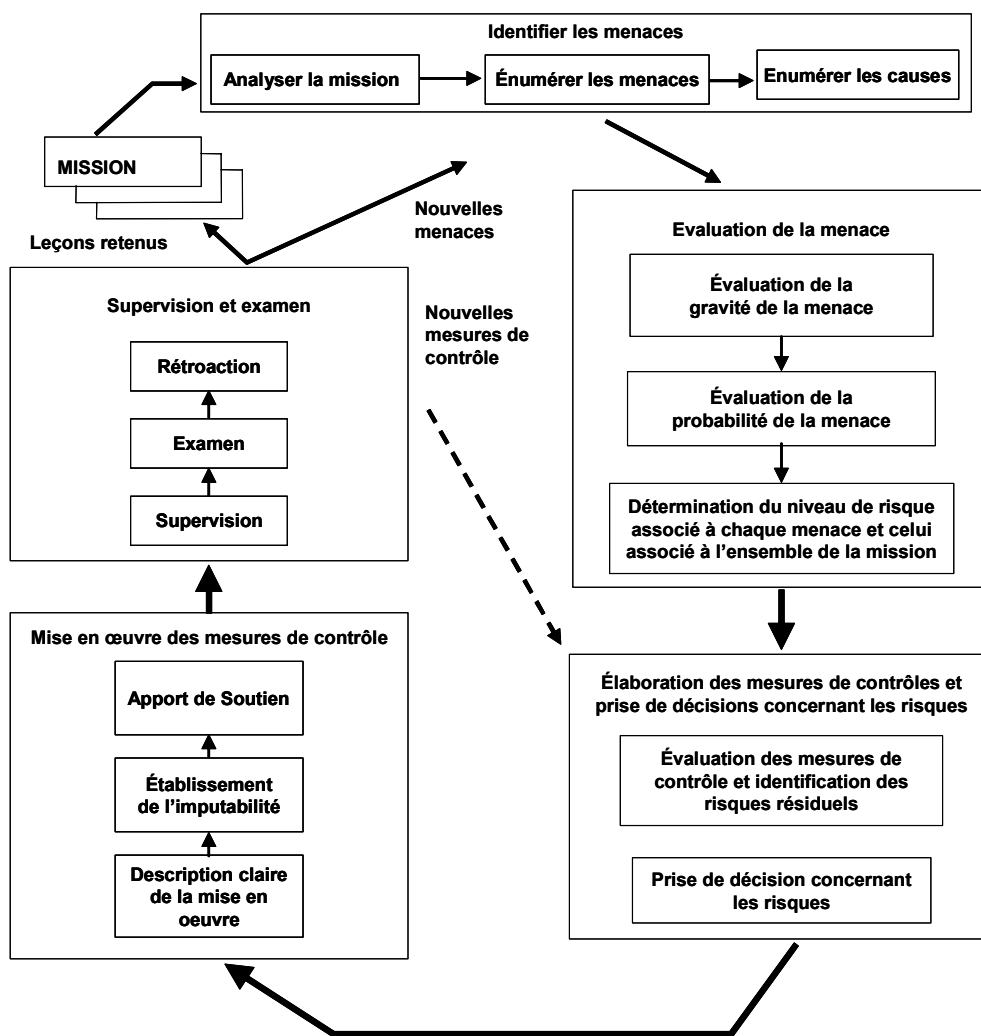


Figure 2-1 Application continue de la gestion des risques

## CHAPITRE 3

### EXERCICE DE LA GESTION DES RISQUES DANS LES OPÉRATIONS

#### SECTION I - LE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

##### 301. GÉNÉRALITÉS

1. Le présent chapitre porte sur le processus de gestion des risques et sur la façon dont il peut être mis en application dans le cadre du processus de planification opérationnelle (PPO). Même si la question n'est pas abordée de façon spécifique dans le présent chapitre, le processus de gestion des risques s'applique également dans le contexte de l'instruction.

##### 302. PHASE I – IDENTIFICATION DES MENACES

1. Une menace est une source de danger, en l'occurrence n'importe quelle force, conjoncture, source ou situation pouvant soit avoir une incidence néfaste sur l'exécution de la mission, soit diminuer les capacités de celle-ci ou les deux à la fois. L'expérience, le sens commun et les outils de gestion aident à l'identification des menaces réelles ou potentielles. L'identification des menaces constitue le fondement même de l'ensemble du processus de gestion des risques; il est en effet impossible de maîtriser une menace qui n'a pas été identifiée. Les efforts déployés pour identifier les menaces ont un effet multiplicateur sur l'efficacité de l'ensemble du processus de gestion des risques. Les étapes décrites ci-dessous mettent en relief les démarches nécessaires pour identifier les menaces associées à chacune des trois catégories suivantes : 1) dégradation de la mission, 2) blessures ou mort, 3) dommages matériels.

2. **1<sup>re</sup> étape - Analyser la mission.** Pour ce faire, il faut :

- a. examiner les plans et les ordres d'opération qui définissent le déroulement de la mission;
- b. définir les impératifs et les conditions propres à l'exécution des tâches;
- c. élaborer une liste ou un tableau décrivant, généralement dans l'ordre chronologique, les principales phases de l'opération;
- d. fractionner l'opération en blocs micromodulaires.

3. **2<sup>e</sup> étape - Dresser une liste des menaces.** Identifier les menaces (et les facteurs pouvant engendrer des menaces) en fonction de la mission et de ses points faibles. Au terme de cette étape, une liste est produite, dans laquelle sont résumées les menaces et les conditions défavorables inhérentes à l'opération et associées à chaîne de ses phases. Il importe de demeurer concentré sur les étapes spécifiques de l'opération; de limiter sa liste à l'aspect global des menaces. Il faut examiner de près les centres de gravité dans le but d'y déceler toute faille critique. Les menaces peuvent être suivies sur papier ou à l'aide systèmes de tableurs et de bases de données électroniques afin de structurer les idées et de consigner l'analyse pour utilisation ultérieure.

4. **3<sup>e</sup> étape - Dresser une liste des causes.** Composer une liste des causes associées à chaque menace identifiée dans la deuxième étape. Même si une menace peut avoir plus d'une cause, il est primordial d'en déterminer la ou les causes profondes. Les mesures de contrôle des risques peuvent être plus efficaces si elles sont appliquées aux causes profondes de ces risques.

##### 303. PHASE II - ÉVALUATION DES MENACES

1. Chaque menace doit être évaluée en fonction de sa probabilité et de la gravité de ses conséquences potentielles. La *Probabilité* consiste en une estimation de l'éventualité qu'une menace survienne et qu'elle donne lieu à un incident ayant des répercussions sur l'exécution de la mission. Certaines menaces sont fréquentes, d'autres sont extrêmement rares. La *gravité* se définit comme la conséquence prévue d'un incident, exprimée en termes de gravité des blessures, des dommages matériels ou

d'autres facteurs d'entrave à la mission (p. ex., perte de puissance de combat). Cette évaluation des risques a pour effet de permettre de hiérarchiser les menaces en fonction du degré de risque qu'elles présentent. Le premier facteur de risque est celui qui est susceptible d'entraîner les répercussions les plus désastreuses pour la mission. Cela dit, il pourrait malgré tout falloir régler le problème le plus inoffensif, voir même prendre des mesures de contrôle, le cas échéant. À noter que cette liste de priorités est destinée à servir de guide pour aider à déterminer la priorité relative à accorder à chaque risque et qu'elle ne prescrit nullement un ordre absolu à suivre. Il peut s'y trouver, par exemple, des risques insignifiants, qui sont extrêmement faciles à maîtriser.

2. **4<sup>e</sup> étape - Évaluer la gravité de la menace.** Il s'agit ici de déterminer la gravité de la menace sur le plan des conséquences qu'elle pourrait avoir pour la mission, le personnel et l'équipement sur lesquels elle plane. Les catégories de gravité sont définies de manière à permettre une mesure qualitative des pires effets engendrés par des influences externes (telles que des combats ou des actes terroristes, des erreurs commises par le personnel, les conditions environnementales, des défauts de conception, des irrégularités procédurales ou des pannes ou défauts de système, de sous-système ou de composante). Les catégories de gravité énumérées à l'annexe A fournissent des indications pour une gamme étendue de missions et de systèmes.

3. **5<sup>e</sup> étape - Évaluer la probabilité d'une menace.** Déterminer la probabilité que la menace donne lieu à un incident grave, selon l'évaluation faite à la quatrième étape. Le degré de probabilité peut être déterminé en fonction d'estimations fondées sur l'expérience ou à partir de recherches, d'analyses et d'évaluations de missions et de systèmes similaires. La séquence typique des événements est un phénomène compliqué dont les éléments déclencheurs sont confus et difficiles à saisir. Les motifs invoqués pour attribuer l'un ou l'autre des degrés de probabilité doivent être consignés dans un document officiel pour consultation future. Les définitions généralement reconnues en matière de probabilité sont reproduites à l'annexe A.

4. **6<sup>e</sup> étape - Terminer l'évaluation des risques.** Combiner les évaluations de gravité et de probabilité en une évaluation des risques pour chaque menace. Pour aider à déterminer le niveau de risque, une grille d'évaluation peut être utilisée lorsque l'on procède à la combinaison des facteurs de probabilité et de gravité. Un exemple de grille d'évaluation est illustré à l'annexe C. Pour évaluer les risques, les bases de données existantes peuvent être utilisées ou du personnel ayant l'expérience de la mission et des menaces peut être appelé à participer à cette tâche ou l'une et l'autre de ces deux solutions peuvent être appliquées.

5. **Produit de l'évaluation des risques.** Le processus d'évaluation des risques débouche sur la production d'une liste des menaces classées en ordre de priorité. La plus haute priorité est attribuée à la menace la plus lourde de conséquences pour la mission, tandis que la dernière priorité est attribuée à la moins susceptible d'entraîner des conséquences plus ou moins sérieuses.

6. **Embûches de l'évaluation des risques.** Voici quelques-uns des pièges à éviter dans le cours de l'évaluation :

- a. Optimisme excessif : « Cela ne peut pas nous arriver. Nous le faisons déjà. » Ce piège tient au manque d'objectivité et au refus de chercher les causes profondes des menaces.
- b. Interprétation fautive : selon le point de vue des individus, les données peuvent, délibérément ou inconsciemment, être faussées.
- c. Alarmisme : adoption d'une attitude « le ciel nous tombe sur la tête » ou utiliser des estimations basées sur la « pire éventualité », quelle qu'en soit la probabilité.
- d. Absence de discernement : le fait d'accorder la même importance à toutes les données.
- e. Préjudice : l'adoption d'une attitude subjective ou le fait de nourrir des intentions cachées, plutôt que de s'en tenir aux faits.



- f. Inexactitude : L'utilisation de données fausses ou mal interprétées invalide l'exactitude de l'évaluation des risques.
- g. Enumération : Il est difficile d'attribuer une valeur numérique au comportement humain.
- 1) Les chiffres risquent de simplifier exagérément les situations concrètes.
  - 2) Il peut être difficile de rassembler suffisamment de données pertinentes; des estimations inexactes pourraient ainsi devoir être utilisées.
  - 3) Le raisonnement logique est souvent remplacé par des chiffres.
  - 4) Les chiffres, lorsque l'on ne s'en tient qu'à eux, peuvent donner l'impression trompeuse que les risques se traduisent par des résultats bénéfiques.

### 304. PHASE III - ÉLABORATION DE MESURES DE CONTRÔLE ET PRISE DE DÉCISIONS

1. **7<sup>e</sup> étape - Mettre au point des mesures de contrôle.** Une fois chaque menace évaluée, une ou plusieurs mesures de contrôle sont mises au point pour éliminer la menace ou réduire les risques qui y sont associés. Les mesures de contrôle servent à diminuer les risques à des niveaux conformes aux directives du commandant en la matière. Le tableau ci-dessous montre des exemples de critères applicables à la mise en place de mesures de contrôle efficaces.

<b>Critères d'efficacité des mesures de contrôle</b>	
<b>Critères</b>	<b>Observations</b>
<b>Pertinence</b>	Une mesure de contrôle doit éliminer les menaces ou atténuer (réduire) les risques résiduels à un niveau acceptable.
<b>Faisabilité</b>	L'unité doit être en mesure de mettre en oeuvre la mesure de contrôle.
<b>Acceptabilité</b>	Les résultats de la mise en oeuvre de la mesure de contrôle doivent justifier l'investissement en ressources et en temps.
<b>Netteté</b>	Il faut que soit précisé clairement de qui et de quoi il est question ainsi qu'où, quand et comment chaque mesure de contrôle doit être utilisée.
<b>Soutien</b>	Il faut disposer du personnel, de l'équipement, des approvisionnements et des installations appropriés et nécessaires pour mettre en oeuvre une mesure de contrôle convenable.
<b>Normes</b>	Les lignes directrices et les procédures pour la mise en oeuvre d'une mesure de contrôle doivent être claires, pratiques et précises.
<b>Instruction</b>	Il faut posséder les connaissances et les compétences appropriées pour mettre en oeuvre une mesure de contrôle.
<b>Chefs</b>	Les dirigeants doivent être prêts, résolus et capables d'appliquer les normes nécessaires à la mise en oeuvre d'une mesure de contrôle.
<b>Personnel</b>	Chaque membre du personnel doit avoir une maîtrise de soi suffisante pour mettre en oeuvre une mesure de contrôle.

**Tableau 1-1 Critères d'efficacité des mesures de contrôle**

- a. Voici quelques types de mesures de contrôle :
- (1) **Mesures de contrôles techniques.** Ces mesures réduisent les risques par des moyens techniques, notamment par le développement de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts, par le choix de matériaux de meilleure qualité, par la recherche de matériaux ou d'équipement de substitution ou par l'adaptation de nouvelles technologies aux systèmes actuels. Parmi les mesures de contrôle techniques utilisées dans le passé, mentionnons la mise au point de mécanismes de conduite de tir pour les véhicules blindés, l'intégration des données du système mondial de localisation (GPS) dans les progiciels de commandement et de contrôle et la mise en service des appareils de vision nocturne.

- (2) **Mesures de contrôle administratives.** Ces mesures comportent des éléments de nature administrative, tels que la rédaction de politiques, de programmes, d'instructions et d'IPO ou la limitation de l'exposition à une menace par la diminution du nombre de personnes ou de la quantité de ressources exposées ou par la réduction de la durée de leur période d'exposition.
  - (3) **Mesures de contrôle d'instruction.** Ces mesures sont basées sur les connaissances et les compétences des unités et du personnel. La mise en oeuvre de mesures de contrôle efficaces passe par l'instruction individuelle et l'instruction collective, qui assurent un rendement conforme aux normes.
  - (4) **Mesures de contrôle physiques.** Ces mesures peuvent être appliquées sous formes d'obstacles, de gardes ou d'affiches avertissant le personnel et les unités de la présence d'une menace. L'utilisation d'équipement de protection individuel, de clôtures autour d'antennes hautes fréquence pour très hautes puissances et l'emploi de contrôleurs ou de surveillants spécialement chargés de repérer des menaces spécifiques appartiennent à cette catégorie.
  - (5) **Mesures de contrôle opérationnelles.** Ces mesures comportent des éléments d'activité opérationnelle, tels que la cadence des opérations, les mesures de contrôle en zone de combat (zones d'opérations et limites, mesures de contrôle de tir direct, mesures de coordination de tir d'appui), les règles d'engagement, les mesures de contrôle de l'espace aérien, les exercices sur cartes et les pratiques.
- b. Une mesure de contrôle doit, au moyen d'au moins une des techniques suivantes, atténuer les risques associés à une menace :
- (1) **Évitement.** Pour éviter un risque, il peut falloir, dans bien des cas, soit annuler l'exécution de la tâche, de la mission ou de l'opération, soit la remettre à plus tard. Aussi, compte tenu du fait que chaque mission est importante, cette solution est rarement appliquée. Des risques peuvent être écartés par le choix d'un autre plan d'action, la modification du calendrier d'exécution ou par l'utilisation de méthodes différentes. Ainsi, par exemple, pour échapper aux dangers spécifiques d'une mission de nuit, il est possible de revoir les plans et d'exécuter l'opération le jour. De la même façon, l'itinéraire d'un vol peut être modifié pour éviter les dangers d'un orage ou d'une attaque au missile sol-air.
  - (2) **Report.** En l'absence d'un échéancier précis ou d'avantages opérationnels rattachés à l'exécution rapide d'une tâche, il peut être possible de réduire les risques en reportant cette tâche. Au fil du temps, la situation peut changer, les risques peuvent se dissiper ou de nouvelles possibilités peuvent s'ouvrir d'utiliser d'autres mesures de contrôle des risques (comme l'accès à plus de ressources et à de nouveaux moyens technologiques), réduisant ainsi le niveau de risque pour l'ensemble de la mission. Par exemple, une mission peut être reportée jusqu'à ce que des conditions météorologiques plus favorables réduisent les risques auxquels la force pourrait être exposée.
  - (3) **Transfert.** Le niveau de risque peut être réduit en transférant une mission, ou une partie de celle-ci, vers une autre unité ou plateforme qui serait soit davantage en mesure d'assurer son exécution, soit plus apte à la survie ou plus facile à remplacer. Le transfert diminue la probabilité ou la gravité des risques pour l'ensemble de la force. Le fait d'envoyer un aéronef téléguidé, plutôt qu'un avion piloté, au-dessus d'une zone à risque illustre bien ce en quoi consiste un transfert de risque.
  - (4) **Redondance.** Il s'agit ici d'assurer le succès de missions cruciales en utilisant des capacités excédentaires pour compenser d'éventuelles pertes. Par exemple, le fait de charger une unité de déployer deux aéronefs pour attaquer un objectif de grande importance augmente les probabilités de succès de la mission.
- c. **Déterminer le niveau de risque résiduel.** Une fois les mesures de contrôles élaborées et acceptées, il s'agit de déterminer les risques résiduels associés à chaque menace ainsi que le

risque résiduel pour l'ensemble de la mission. Les risques résiduels sont les risques qui subsistent une fois les mesures de contrôle définies, choisies et mises en place contre une menace. Le plus souvent, les mesures de contrôles sont appliquées jusqu'à ce que les risques atteignent le niveau prévu dans la directive du commandant ou qu'ils ne peuvent être réduits davantage. Pour chaque menace, les risques résiduels peuvent varier en fonction de l'évaluation finale de la probabilité et de la gravité. Le niveau de risque résiduel de l'ensemble d'une mission doit être déterminé sur la base de la menace qui présente les plus grands risques résiduels. La méthode qui consiste à déterminer le niveau de risque résiduel en faisant la moyenne des risques associés à toutes les menaces n'est pas reconnue comme valable. Quel que soit le nombre de menaces à risque modéré ou faible présentes, lorsqu'une menace comporte des risques résiduels élevés, le niveau de risque résiduel de l'ensemble de la mission est également élevé.

2. **8<sup>e</sup> étape - Prendre des décisions en matière de risque.** Un des principaux éléments de la prise de décision en matière de risque consiste à déterminer si le risque est justifié. Il faut comparer le risque et les avantages potentiels dont pourrait bénéficier la mission et trouver le juste équilibre entre les deux. Seul le commandant peut déterminer si les mesures de contrôle sont suffisantes et acceptables et décider s'il accepte ou non les risques résiduels qui en découlent. Lorsque le niveau de risque est jugé trop élevé, il faut soit ordonner l'élaboration de mesures de contrôles supplémentaires ou de rechange, soit modifier, changer ou rejeter le plan d'action. Pour indiquer à leurs subalternes le niveau de risque qu'ils sont prêts à accepter, les commandants peuvent, à la lumière des directives de leurs supérieurs, se servir de la grille d'évaluation des risques, qui figure à l'annexe C, ou de tout autre moyen approprié.

### 305. PHASE IV - MISE EN OEUVRE DES MESURES DE CONTRÔLE

1. Une fois les mesures de contrôle des risques arrêtées, il faut assurer l'accès aux ressources nécessaires à la mise en oeuvre de chacune de ces mesures. L'application des mesures de contrôle consiste en partie à informer le personnel concerné des résultats du processus de gestion des risques et des décisions subséquentes. Le fait de documenter soigneusement chaque étape du processus de gestion des risques facilite la communication des risques ainsi que les processus de raisonnement sur lesquels reposent les décisions prises en rapport avec la gestion des risques.

2. **9<sup>e</sup> étape - Décrire en termes clairs le processus de mise en oeuvre.** Pour que le processus de mise en oeuvre soit bien compris, il peut être utile de donner des exemples, de présenter des tableaux ou des diagrammes, d'utiliser des aide-mémoire, etc. Produire un plan de mise en oeuvre, présenter une vision des résultats escomptés, et décrire une mise en oeuvre réussie. Les mesures de contrôle doivent être présentées de façon à susciter une réaction positive de la part de l'auditoire visé. Le meilleur moyen d'arriver à ce résultat consiste à adopter un concept de prise en charge par l'utilisateur.

3. **10<sup>e</sup> étape - Répartir les responsabilités.** La responsabilisation constitue une partie importante de la gestion efficace des risques. La personne responsable est celle à qui il incombe de prendre les décisions (approuver les mesures de contrôle); il faut donc que le pouvoir décisionnel soit exercé par la personne qui convient (au niveau approprié). Il faut que la répartition des responsabilités soit clairement définie relativement à la mise en oeuvre des mesures de contrôle des risques.

4. **11<sup>e</sup> étape - Assurer le soutien.** Pour être efficace, le commandement se doit de soutenir les mesures de contrôle des risques. Ce soutien passe par :

- a. l'apport du personnel et des ressources nécessaires à la mise en oeuvre des mesures de contrôle;
- b. l'intégration, dès le tout début, du concept de soutenabilité;
- c. l'utilisation d'une mesure de contrôle assortie d'un mécanisme de rétroaction devant fournir des renseignements permettant de déterminer si la mesure de contrôle produit l'effet voulu.

### 306. PHASE V – SUPERVISION ET EXAMEN

1. Pour exercer les activités de supervision et d'examen, il faut être en mesure de déterminer l'efficacité des mesures de contrôle des risques du début à la fin de l'opération. Il y a trois aspects à prendre en considération : la surveillance de l'efficacité des mesures de contrôle des risques; la détermination de la nécessité d'évaluer plus en profondeur l'ensemble ou une partie de l'opération en raison d'un changement imprévu et la consignation des leçons retenues, aussi bien positives que les négatives.

2. **12<sup>e</sup> étape - Superviser.** Surveiller le déroulement de l'opération pour vérifier que :

- a. les mesures de contrôle sont mises en oeuvre correctement, qu'elles sont efficaces et qu'elles restent en place;
- b. les changements qui nécessitent une gestion des risques plus approfondis sont identifiés;
- c. des dispositions sont prises pour corriger les mesures de contrôle des risques qui se sont avérées inefficaces et pour remettre en marche le processus de gestion des risques face aux nouvelles menaces;
- d. les risques et les mesures de contrôles sont réévalués chaque fois que des changements sont apportés au personnel, à l'équipement ou aux tâches de la mission ou que de nouvelles opérations sont prévues dans un milieu qui n'était pas couvert dans la première analyse de gestion des risques.

3. Pour mener à bien une mission, il faut contrôler les risques de manière à faire pencher la balance en faveur des résultats avantageux qui en découlent plutôt que des coûts qui y sont liés. Le recours au processus de gestion des risques chaque fois qu'un changement survient permet d'assurer un contrôle constant des risques identifiés avant l'opération et de ceux qui se développent en cours d'opération. Le fait de prévenir les risques avant qu'ils n'entraient l'exécution d'une mission économise les ressources et améliore l'exécution de la mission.

4. **13<sup>e</sup> étape - Examiner.** Il faut que le processus de gestion des risques soit systématique. Une fois les mesures de contrôle appliquées, il faut procéder à un examen pour vérifier que les risques et la mission s'équilibrent. Pour déterminer si les mesures de contrôle appropriées sont en place, il suffit de comparer les évaluations préliminaires à celle prévue dans le processus de gestion des risques.

- a. Pour réussir un examen efficace, le commandant doit déterminer si le coût réel correspond aux prévisions. Il lui faut déterminer quel effet les mesures de contrôle des risques ont eu sur l'exécution de la mission. En soi, les mesures de contrôle des risques sont difficiles à évaluer, par conséquent, l'accent doit être mis sur l'aspect de l'exécution de la mission que ces mesures visaient à améliorer.
- b. Les mesures de contrôle doivent être évaluées avec précision pour jauger leur efficacité à écarter ou à réduire les risques. Les comptes rendus après action (AAR), les enquêtes et les évaluations en cours d'exécution sont d'excellents points de départ pour procéder à un tel mesurage.

5. **14<sup>e</sup> étape - Utiliser la rétroaction.** Isolément, l'examen ne suffit pas; il faut prévoir un système de rétroaction propre à la mission pour vérifier si les mesures correctives ou préventives ont été efficaces, si toute nouvelle menace décelée pendant la mission a été analysée et si les corrections nécessaires ont été apportées.

- a. Lorsqu'une décision d'accepter des risques est rendue, les facteurs (information concernant les coûts comparativement aux avantages) sur lesquels cette décision est basée doivent être consignés; une bonne documentation permet d'examiner le processus décisionnel en matière de risque. Ainsi, si des conséquences négatives sont subies, le processus décisionnel peut être examiné afin de déterminer à quelle étape du processus des erreurs ont pu être commises.
- b. La première analyse des risques est rarement tout à fait exacte. Lorsqu'une analyse comporte des erreurs, les systèmes de rétroaction (exposés, rapports sur les leçons retenues, comptes rendus d'analyses comparatives ou relevés de bases de données) doivent servir à identifier et à corriger ces

erreurs. Cette rétroaction aide à déterminer si les prévisions antérieures étaient exactes, erronées ou complètement fausses.

## SECTION II - GESTION DES RISQUES APPLIQUÉE AU PROCESSUS DE PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DES FC

### 307. INTÉGRATION DE LA GESTION DES RISQUES

1. Tel qu'indiqué ci-dessous, il faut tenir compte du processus de gestion des risques dans chacune des phases de la planification délibérée et de la planification des plans d'action. Le tableau ci-dessous montre les principales activités de gestion des risques qui doivent être exécutées à l'étape de la planification.

<b>La gestion des risques dans la planification opérationnelle des FC</b>		<b>Identifier les menaces</b>	<b>Évaluer les menaces</b>	<b>Élaborer les mesures de contrôle prendre les décisions en matière de risques</b>	<b>Mettre en oeuvre les mesures de contrôle</b>	<b>Superviser et examiner</b>
<b>P P O  F C</b>	<b>Stade I Mise en marche</b>	X				
	<b>Stade II Orientation</b>	X	X			
	<b>Stade III Mise au point des plans d'action</b>	X	X	X		
	<b>Stade IV Élaboration du plan</b>			X	X	
	<b>Stade V Examen du plan</b>					X
<b>Pratiques</b>					X	X
<b>Emploi et évaluation</b>					X	X

**Tableau 3-2 Gestion des risques dans les opérations des FC**

2. Dans le contexte de la planification opérationnelle il faut savoir concilier la gestion des risques et le délai de planification à sa disposition. Il s'agit, de ne procéder qu'à une évaluation minimum des risques pour identifier clairement les menaces critiques et permettre une comparaison des plans d'actions, de façon à ce que des décisions éclairées puissent être prises quant aux risques à accepter. Il se pourrait qu'une évaluation excessive des risques n'aide que très peu à mieux comprendre les plans d'action et qu'elle ralentisse le travail de planification. Le PPO FC est décrit en détail dans la B-GJ-005-500/FP-000, *Processus de planification opérationnelle des FC*.

### 308. STADE I – MISE EN MARCHÉ

1. Au stade de la mise en marche, le commandant et son personnel procèdent à une première évaluation de l'ordre/du plan du QG supérieur. Un premier examen est fait des menaces qui pourraient se manifester. Cette évaluation vise également à déterminer si l'on dispose des délais nécessaires pour se

préparer en vue de la mission, à examiner l'état des forces disponibles, à confirmer l'accès au transport stratégique (s'il y a lieu) et à vérifier d'autres facteurs.

2. Le commandant et son personnel prennent en compte le type de mission à exécuter et l'éventualité de missions subséquentes. Certaines missions sont plus dangereuses que d'autres. Par exemple, une force risque davantage de subir des pertes du fait d'une attaque délibérée menée de front contre elle que si elle peut se défendre à partir de positions préparées. Il faut absolument déterminer quelles missions sont invariablement les plus dangereuses. Des menaces peuvent également tenir à la complexité du plan (tel qu'un plan de manoeuvres plus difficile à comprendre ou trop compliqué pour être exposé avec exactitude à tous les échelons de la hiérarchie) ou au fait d'opérer dans un milieu très instable.

### 309. STADE II – ORIENTATION

1. Le plan/l'ordre préparé par le QG supérieur dans le cadre de l'analyse de mission peut faire état d'un nombre précis de menaces. Lorsqu'il s'agit de déterminer les tâches spécifiques, implicites et essentielles, il peut s'en trouver certaines qui dépassent les capacités d'une force opérationnelle : ces tâches deviennent alors des menaces pour la mission. Le commandant supérieur peut préciser les risques tactiques ou d'accident qu'il consent à accepter. L'analyse tactique graphique (ATG) doit permettre de reconnaître les menaces attribuables à l'ennemi, au terrain et aux conditions météorologiques. La conduite du processus d'ATG est assujettie à l'établissement des besoins prioritaires en renseignement du commandant, lesquels sont énoncés sous forme de questions sur les conditions réelles (météo et terrain), les capacités (doctrine et ORBAT) et les intentions se rattachant aux menaces. Quelques-uns des aspects dont il faut tenir compte au stade de l'orientation sont décrits dans les paragraphes qui suivent.

2. **Ennemi.** Les commandants cherchent à identifier les capacités de l'ennemi qui constituent des menaces lourdes de conséquences pour l'opération. Ainsi, ils peuvent se poser la question suivante : Que peut faire l'ennemi pour faire échouer mon opération?

- a. Parmi les fautes les plus répandues qui peuvent menacer le bon déroulement des opérations, mentionnons :
  - (1) le fait de ne pas procéder à une évaluation approfondie des capacités de l'ennemi, notamment de ses armes de destruction massive et de ses armes CBRN;
  - (2) la méconnaissance des capacités de l'ennemi et de la vulnérabilité des installations amies à ces capacités;
  - (3) l'absence d'une appréciation des avantages que l'environnement de l'aire de combat peut procurer à l'ennemi;
  - (4) l'absence de planification et de coordination des activités de reconnaissance active au sol et dans les airs;
  - (5) la non-diffusion aux échelons inférieurs des renseignements sur l'ennemi;
  - (6) le fait de négliger de reconnaître les menaces et les moyens terroristes.
- b. Les services du renseignement jouent un rôle crucial dans l'identification des menaces attribuables à la présence d'un ennemi ou d'un adversaire. L'ATG est un procédé dynamique utilisé par l'état-major pour assurer l'assimilation continue des nouveaux éléments d'information et de renseignement devant constituer, au bout du compte, les données dont le commandant a besoin pour mener à bien le processus d'analyse des risques. Durant les opérations, les services du renseignement contribuent comme suit à la détection des menaces :
  - (1) ils décèlent les possibilités que l'environnement de l'aire de combat offre à l'ennemi et aux forces amies ainsi que les contraintes qu'il leur impose;

- (2) ils décrivent en détail l'ensemble des capacités et des vulnérabilités de l'ennemi;
- (3) ils recueillent des renseignements sur les populations, les gouvernements et les infrastructures, les problèmes qui les affectent et les tendances.

3. **Terrain et conditions météorologiques.** Les facteurs topographiques et météorologiques présentent des menaces considérables pour les opérations militaires. Pour accroître les chances de succès de sa mission, la force opérationnelle doit avoir une bonne connaissance du terrain et de ses caractéristiques environnementales. Certaines questions fondamentales se posent, notamment en ce qui concerne l'accès à des prévisions météorologiques fiables, la durée de la période pendant laquelle l'unité a opéré dans cet environnement et ce climat et à savoir si elle a déjà traversé ledit terrain auparavant.

a. **Terrain.** Les aspects militaires qui ont trait au terrain sont principalement l'observation, les champs de tir, le couvert et la dissimulation, les obstacles, les positions clés et les voies d'approche. Ils peuvent servir à détecter et à évaluer les menaces susceptibles d'entraîner des conséquences pour les forces amies. Afin de déterminer dans quelle mesure le terrain peut répondre aux besoins des capacités de la force opérationnelle et de la mission, les responsables peuvent analyser le terrain en effectuant à la fois des reconnaissances sur cartes géographiques et des reconnaissances visuelles.

- (1) **Observation et champs de tir.** Les menaces associées à l'observation et aux champs de tir se manifestent généralement lorsque l'ennemi est en mesure de s'attaquer à un élément ami et que la puissance de feu de l'élément ami permet à celui-ci d'engager efficacement le combat avec l'ennemi. Cela comprend également leurs moyens d'observation, visuels et d'un bout à l'autre du spectre électromagnétique.
- (2) **Couvert et dissimulation.** Les menaces associées au couvert et à la dissimulation tiennent au défaut d'utiliser des méthodes de couverture et de dissimulation ou à l'utilisation, par l'ennemi, de méthodes de couverture et de dissimulation pour mettre ses ressources à l'abri de l'observation et des tirs;
- (3) **Obstacles.** Les menaces associées aux obstacles peuvent être le fait de caractéristiques topographiques naturelles (par exemple, rivières ou marécages) ou artificielles (par exemple, champs de mines ou remblais);
- (4) **Positions clés.** Les positions clés constituent une menace lorsque l'ennemi contrôle cette portion de terrain ou qu'il empêche les forces amies de l'utiliser;
- (5) **Voies d'approche.** Parmi les menaces associées aux voies d'approche, mentionnons le cas d'une voie d'approche dont l'état entrave le déploiement de la puissance de combat d'une force amie ou permet le déploiement de la puissance de combat de l'ennemi.

b. **Conditions météorologiques.** Pour identifier les menaces météorologiques, il faut évaluer leur incidence sur les systèmes opérationnels. Ces menaces peuvent être attribuables aux facteurs suivants :

- (1) la méconnaissance des prévisions météorologiques sur les plans de leur fiabilité et de leur exactitude;
- (2) les effets du climat et des conditions météorologiques sur le personnel et sur l'utilisation et l'entretien de l'équipement;
- (3) l'incidence des conditions météorologiques sur la mobilité.

4. **Troupes et soutien disponibles.** Une analyse doit être faite des capacités des troupes amies disponibles. Les menaces qui s'y rapportent peuvent affecter aussi bien chacun des membres du personnel que les unités. Les principaux facteurs à prendre en considération sont le niveau d'instruction, les niveaux de dotation, l'état et l'entretien de l'équipement, le moral, l'accès aux approvisionnements et aux services



ainsi que la santé physique et émotionnelle du personnel. Même lorsque tous les facteurs tactiques laissent entrevoir le succès, des menaces risquent de compromettre la mission comme suit :

- a. **Santé physique et émotionnelle.** Les menaces à la santé découlent de la combinaison d'un ensemble compliqué de facteurs environnementaux et opérationnels qui entraînent des « maladies et des blessures hors combat » ainsi que des blessures subies au combat. Les soins à dispenser aux soldats nécessitent une prévision à long terme des besoins logistiques et médicaux ainsi qu'un suivi étroit des changements de mission qui pourraient avoir une incidence sur le soutien des troupes.
  - b. **Organisation en fonction de la tâche ou unités prenant part à une opération.** Parmi les menaces possibles, mentionnons les mauvaises communications, le manque de connaissance des IPO utilisées au quartier général supérieur et la puissance de combat insuffisante pour exécuter la mission. Pour identifier les menaces, il faut également tenir compte de la durée de la période pendant laquelle les unités ont travaillé ensemble au sein d'une structure de commandement donnée.
  - c. **Missions de longue durée.** Les missions de longue durée comprennent notamment les missions de maintien de la paix et les missions d'application de sanctions. Parmi les menaces associées à ces missions, mentionnons les perturbations causées par le roulement du personnel, le manque de continuité à la direction, l'inexpérience du personnel et sa connaissance insuffisante de la situation et des procédures opérationnelles de l'unité. Les missions de longue durée peuvent également entraîner un certain relâchement; il arrive en effet que les unités, conditionnées par la routine, ne perçoivent pas la présence évidente de signes de menace dans l'environnement des opérations.
5. **Délais disponibles.** La menace tient au manque de temps pour planifier, préparer et exécuter les opérations. Le temps de planification est toujours très précieux. Afin que les unités subalternes puissent disposer du maximum de temps pour procéder à la planification, les chefs accordent invariablement à leurs subalternes les deux tiers du temps disponible à cette fin. L'incapacité d'exécuter une mission dans les délais prévus peut avoir pour effet que les unités subalternes soient à court de temps pour exécuter leurs propres missions.
  6. **Facteurs civils.** Les attitudes et les activités des dirigeants, des populations et des organismes civils dans une zone d'opérations influent sur la conduite des opérations militaires. Entre autres menaces associées aux facteurs civils, mentionnons les dommages collatéraux, le changement dans les opinions politiques et les attitudes sociales, les désordres civils, l'influence de la presse sur l'opinion publique, les buts et objectifs contradictoires des organisations privées de bénévoles (OPB) et des organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que le traitement des réfugiés, des non-combattants.
  7. Pour terminer l'évaluation des risques, chaque officier d'état-major doit détecter, dans son propre domaine fonctionnel, les menaces présentes qui ne sont pas suffisamment contrôlées et qui sont susceptibles d'entraîner une perte de puissance de combat.
  8. En énumérant les besoins en information parmi lesquels le commandant peut désigner ses besoins essentiels en information (BECI), l'état-major se doit de tenir compte des menaces tactiques et accidentelles dont le contrôle a été jugé insuffisant. Pendant que s'effectue le choix du plan d'action, des mesures de contrôle doivent être mises au point pour la plupart de ces menaces à partir de la liste des besoins en information.
  9. Une liste des menaces dont le contrôle est jugé insuffisant, indiquant pour chacune le niveau de risque qui s'y rattache, doit être présentée en même temps que l'exposé de la mission. À cette fin, toutes les menaces peuvent être énumérées sur une même fiche de gestion des risques (voir l'annexe B).
  10. La directive de planification du commandant doit traiter de la question des risques. Il y doit être précisé dans quelles circonstances et dans quelle mesure il accepte les risques tactiques et d'accidents. Les mesures de contrôle générales et spécifiques prévues pour réduire les risques de menace doivent y être décrites. Cette directive doit faire partie de l'ordre d'avertissement.

### 310. STADE III – ÉLABORATION DES PLANS D’ACTION

1. Au cours de l’élaboration des plans d’action, le commandant et son état-major doivent poursuivre l’identification des menaces et commencer à mettre au point un choix de mesures de contrôle pour réduire les risques qui s’y rattachent. Les risques doivent entrer en ligne de compte dans l’application des critères de faisabilité et d’acceptabilité à l’impératif de viabilité des plans d’action. En ce qui concerne la faisabilité, la force opérationnelle doit pouvoir compter sur le type et la quantité nécessaires de personnel et d’équipement possédant les qualités et les capacités requises pour réduire au minimum les risques tactiques et accidentels. Pour que l’avantage tactique ou opérationnel obtenu soit jugé valable, il doit légitimer le coût potentiel en ressources et en pertes.

2. Le plan de manoeuvres doit comprendre un énoncé précisant les circonstances dans lesquelles le commandant entend accepter des risques tactiques. Il incombe aux planificateurs de mettre au point des mesures de contrôle pour minimiser les risques d’incidents fratricides. Les énoncés et les croquis des plans d’action doivent couvrir n’importe quel risque tactique ou accidentel important ainsi que les circonstances dans lesquelles ils touchent l’ensemble de la force. Les croquis doivent montrer les limites et indiquer les mesures de contrôles des obstacles et les mesures de coordination de l’appui-feu. Les mesures de contrôle proposées doivent être examinées dans le cadre de l’exposé des plans d’action.

3. **Validation des plans d’action.** Au cours du processus de validation des plans d’action, il peut arriver que d’autres menaces et d’autres mesures de contrôle soient identifiées.

4. **Jeux de guerre.** Les jeux de guerre constituent une méthode d’analyse utilisée pour détecter les problèmes imprévus ainsi que pour mettre en lumière les points forts et les points faibles de chaque plan d’action. La faisabilité et l’acceptabilité de chaque plan d’action doivent être analysées en fonction des risques résiduels : les risques qui subsistent une fois les mesures de contrôle recommandées mises en oeuvre. Le niveau global de risque des plans d’action correspond à celui le plus élevé du risque résiduel qui subsiste après l’application de toutes les mesures de contrôle.

5. **Comparaison des plans d’action.** Les constatations concernant les risques résiduels sont transmises à l’état-major. Ce dernier est libre de modifier les mesures de contrôle ou d’en trouver de nouvelles pour réduire davantage le niveau de risque. Le niveau de risque que présente chaque plan d’action est suivi au moyen des fiches de gestion des risques (annexe B) et des grilles d’évaluation des risques (annexe C). Dans les cas où les menaces sont semblables, les niveaux de risque des plans d’action peuvent être comparés directement au moyen des grilles d’évaluation. En l’absence d’une approbation, des facteurs de pondération peuvent être utilisés pour la comparaison. Ce pointage met en relief les différences qui existent entre les divers plans d’action en ce qui concerne les risques résiduels que courent les soldats ainsi que l’équipement et l’exécution de la mission. Cette information est incorporée à l’exposé de décision du commandant.

6. **Choix du plan d’action.** Le commandant choisit le plan d’action qu’il entend adopter. Il détermine ensuite quel niveau de risque résiduel il compte accepter et approuve les mesures de contrôle. Il doit obtenir l’approbation du commandant supérieur avant d’accepter des risques qui sont susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de ce commandant ou qui ne sont pas conformes aux directives de celui-ci en matière de risque.

### 311. STADE IV – MISE AU POINT DU PLAN

1. Le personnel est chargé de mettre en oeuvre des mesures de contrôle approuvées par le commandant en assurant la coordination de celles-ci et leur intégration aux produits de planification pertinents. L’élaboration des ramifications et des suites dénote la nécessité de mettre au point des mesures pour contrer les risques au cours de la phase de l’emploi de la force.

2. Il s’agit ici du point culminant de la phase de planification, le moment crucial pour identifier les menaces et développer des mesures de contrôle destinées à réduire les risques qui en découlent. Au stade de la planification d’une opération, les menaces tactiques ont généralement été identifiées au préalable, mais elles ne sont pas toutes évidentes. À l’approche de la phase d’emploi de la force et pendant les

opérations, les menaces tactiques se précisent. C'est donc dire qu'en réalité, la gestion des risques associés aux menaces tactiques s'intensifie lorsque l'opération passe de la phase de la planification à celle de l'emploi de la force. En même temps que se précisent de plus en plus les indices qui donnent à prévoir des menaces tactiques, des mesures de contrôle appropriées sont identifiées et mises en oeuvre pour contrer ces menaces.

### **312. STADE V – EXAMEN DU PLAN**

1. Lors de l'examen d'un plan, il faut déterminer si le processus de gestion des risques a été correctement appliqué. Le processus des leçons retenues des FC, dont la coordination est assurée par le J7 DLRS 4, sert notamment à vérifier l'application du processus de gestion des risques.

Page blanche intentionnel

## CHAPITRE 4

### FONCTIONS ET RESPONSABILITÉS D'ÉTAT-MAJOR

#### 401. CONTEXTE

1. Les commandants et les états-majors assurent l'intégration du concept de la gestion des risques en assimilant le processus qui s'y rattache aux opérations, à la culture, à l'organisation, aux systèmes et aux attitudes de chacun des membres du personnel.
2. L'efficacité de la gestion des risques est fonction de la chaîne de commandement. Il ne faut pas que les commandants s'attendent à ce que toutes les missions se déroulent sans erreurs, sans problèmes et à la perfection. Les commandants se doivent de souscrire aux décisions de leurs subalternes d'accepter les risques que les chefs considèrent conformes aux intentions et aux directives du commandant. Le fait d'imposer des normes rigides, comme viser la perfection, entraîne un excès de supervision et l'immobilité. Les chefs deviennent indécis, ils hésitent à prendre des décisions difficiles en situation de crise et craignent de prendre les risques essentiels au succès des opérations militaires. Le perfectionnisme paralyse l'esprit d'initiative à tous les niveaux. En conséquence, les combats et les opérations qui se déroulent à un rythme effréné peuvent être voués à l'échec et entraîner des pertes plus élevées.
3. Malgré leur conviction que leurs subalternes font tout ce qu'ils peuvent pour prévenir les incidents, les commandants reconnaissent que les choses peuvent mal tourner dans le cours d'une opération. Lorsque des incidents se produisent, les chefs prennent l'initiative et en partagent la responsabilité avec leurs subalternes.

#### 402. RESPONSABILITÉS

1. La gestion des risques est assurée par les commandants avec l'aide de leurs subalternes et de leur personnel. Il incombe à tous et à chacun au sein de la chaîne de commandement, du plus haut commandant jusqu'au simple soldat, en passant par les commandants subordonnés, de prendre les mesures qui s'imposent pour réduire les risques. La gestion des risques est d'une importance déterminante pour toutes les opérations, qu'il s'agisse d'activités d'instruction ou opérationnelle, et les commandants doivent donner des directives claires en matière de risque. La gestion des risques ne justifie cependant pas la commission d'actes contraires à l'éthique, immoraux ou illégaux.
2. La gestion des risques doit occuper une place prioritaire dans les plans militaires. Elle fait partie intégrante de chaque mission et constitue une responsabilité fondamentale des commandants. Il incombe aux chefs ainsi qu'aux militaires subalternes, à tous les niveaux, de veiller à la gestion des risques et d'en rendre compte en s'assurant que les menaces et les risques qui s'y rattachent soient :
  - a. identifiés dans le cours de la planification, de la préparation et de l'exécution des opérations;
  - b. contrôlés dans le cadre de la préparation et de l'exécution des opérations. Il incombe aux militaires d'appliquer les mesures de contrôle des risques suivant les normes établies. Il leur appartient d'évaluer continuellement l'évolution des menaces, telles que la fatigue, l'état du matériel et l'environnement. Ils prennent des décisions conformes aux directives du commandant supérieur.
3. Il arrive parfois que les commandants soient mal renseignés dans des situations où la présomption de risque peut affecter ou mettre en danger leurs unités, compromettre les visées de leur commandant supérieur ou la sécurité d'une unité adjacente. Dans la plupart des cas, un tel problème est attribuable à l'une ou l'autre des causes suivantes :
  - a. le refus de reconnaître la présence de risques - les commandants ne veulent pas être informés des risques;
  - b. des membres du personnel qui croient que l'exercice du pouvoir de décision en matière de risque fait partie de leurs fonctions et qui ne veulent pas ennuyer leur commandant;

- c. une compréhension superficielle des directives du commandant supérieur par les subalternes;
- d. l'insouciance – l'incapacité flagrante de reconnaître une menace ou le niveau de risque qui s'y rattache, la confiance excessive en ses propres capacités ou en celles de l'unité à éviter un incident dangereux ou à se remettre de ses effets;

#### 4. Responsabilités du commandant.

- a. Le commandant dirige l'organisation, détermine les priorités et établit le climat de commandement (valeurs, attitudes et convictions). La sauvegarde de la puissance de combat passe par l'imprégnation de la gestion des risques dans les attitudes et les comportements. Cette action nécessite de la volonté, un leadership créatif, une planification novatrice et une gestion attentive. Il faut également que le processus de gestion des risques reçoive l'appui manifeste de la chaîne de commandement. Pour créer un climat de commandement favorable à l'intégration de la gestion des risques, les commandements doivent :
  - (1) agir de façon cohérente et soutenue en matière de gestion des risques en prêchant par l'exemple – généralement par l'exercice de la gestion des risques – et en prenant part activement à l'ensemble du processus de gestion des risques;
  - (2) donner des directives claires sur les situations dans lesquelles il convient de prendre des risques ou sur les risques jugés acceptables;
  - (3) obtenir et fournir aux subalternes les ressources nécessaires pour assurer le contrôle des risques;
  - (4) connaître leurs propres limites, celles de leurs chefs et des militaires sous leurs ordres ainsi que les capacités de leurs unités;
  - (5) faire en sorte que leur culture de commandement ne soit pas axée uniquement sur la recherche de la perfection;
  - (6) permettre aux subalternes de commettre des erreurs et d'en retenir les leçons;
  - (7) manifester leur entière confiance dans les compétences professionnelles de leurs subalternes et l'aptitude de ces derniers à exécuter un plan d'action choisi;
  - (8) tenir leurs subalternes informés et, dans la mesure du possible, consulter les commandants subordonnés avant de prendre une décision;
  - (9) être à l'écoute de leurs subalternes;
  - (10) établir des politiques et des objectifs clairs et réalistes en matière de gestion des risques;
  - (11) exercer une planification détaillée dans les délais prescrits, évaluer chaque mission et chaque tâche en fonction des risques qu'elle comporte, réévaluer continuellement les risques au fur et à mesure que la mission et les conditions évoluent et que de l'expérience est acquise;
  - (12) prendre des décisions éclairées en matière de risque, établir des directives sur les risques et les transmettre en termes clairs;
  - (13) s'instruire sur le processus de gestion des risques, s'assurer que leurs subalternes sont capables de répondre aux questions « qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? et pourquoi ? » sur la gestion des risques, qu'ils comprennent le bien fondé de celle-ci et qu'ils savent de quelle façon le processus de gestion des risques s'applique à leur situation et aux responsabilités qui leur sont confiées;

- (14) examiner la façon dont leurs subalternes gèrent les risques et comment les militaires se protègent;
  - (15) superviser et évaluer l'application des mesures de contrôle par l'unité au cours de la mission;
  - (16) conseiller les éléments de la chaîne de commandement sur les risques et les mesures de réduction des risques et transmettre aux subalternes une information rétroactive sur leur rendement et sur les moyens à prendre pour s'améliorer;
  - (17) évaluer l'efficacité du programme de gestion des risques de leurs unités;
  - (18) assurer la saisie et la diffusion des leçons retenues afin qu'elles soient transmises de mission en mission et que les forces subséquentes puissent bénéficier de l'expérience acquise.
- b. Les commandants font une évaluation de l'incidence des pertes en personnel, des dommages causés à l'environnement, des répercussions sur la population civile ainsi que des pertes d'équipement. Ils tiennent compte également de la réaction du grand public aux pertes sur les plans des objectifs nationaux, stratégiques et tactiques. Il incombe en outre aux commandants d'éviter que leurs subalternes ne relâchent leur vigilance. Le fait qu'une décision soit jugée acceptable procède d'une décision prise en connaissance de cause. Ce serait parier que de miser sur l'espoir d'un dénouement heureux fondé sur une hypothèse ou une supposition gratuite. Les chefs et les militaires se doivent de bien comprendre la différence qui existe entre un risque acceptable et un pari.
- c. En matière de risque, les décisions sont, dans bien des cas, motivées par une situation immédiate et prises en fonction de celle-ci. Il faut faire preuve de jugement; en de telles circonstances, il est contre-indiqué de s'appuyer uniquement sur une formule, une règle ou une liste de contrôle. Une méthode de gestion des risques efficace consiste, pour un commandant, à habiliter les chefs en déléguant, en matière de risque, le pouvoir de décision aux échelons les plus bas de la chaîne de commandement que le lui permettent les directives du commandant immédiatement supérieur. Les subalternes tiennent compte des menaces qui ne sont pas de leur compétence, mais qui ont une incidence sur l'exécution de la mission. Ainsi, la coordination et la communication s'effectuent de façon aussi bien latérale que verticale dans l'ensemble de la chaîne de commandement.
- d. La gestion des risques fonctionne dans les deux sens. Il importe que les personnes qui prennent part à la préparation et à l'exécution d'une mission soient parfaitement conscientes de l'importance de l'implication du commandement et des mesures à prendre pour contenir ou éliminer les dangers.
- (1) La directive du commandant supérieur précise, à l'intention des unités subordonnées, l'étendue des dommages et le niveau de risque jugé acceptable dans le cadre de l'opération.
  - (2) Les subalternes font en sorte de bien comprendre les intentions et les directives du commandant et de s'y conformer.
  - (3) Lorsque, au cours du processus de planification, les risques résiduels dépassent le niveau que le commandant supérieur est disposé à accepter, il incombe au subalterne d'en informer son commandant et de demander les ressources nécessaires pour atténuer les risques.
    - (a) Lorsque, au cours de l'exécution de la mission, le subalterne estime qu'un risque est trop élevé, il faut soit ordonner l'élaboration de mesures de contrôle supplémentaires ou facultatives, soit modifier le plan d'action ou en utiliser un autre. Le commandant supérieur immédiat doit ensuite être avisé de cette décision. Si, au cours de l'exécution d'une mission, le subalterne était tenu de s'en remettre au commandant supérieur lorsqu'une décision s'impose en matière de risque, il pourrait se trouver dans l'impossibilité d'agir.

- (b) L'objectif de la gestion des risques n'est pas d'écarter tous les risques, mais bien d'éliminer les risques inutiles. Conscients du fait qu'ils peuvent mettre des vies en danger et occasionner des pertes matérielles dans le cadre d'opérations militaires, les commandants tiennent des activités d'entraînement exigeantes et réalistes. Lorsqu'une intervention comporte un risque inacceptable, il faut prendre les mesures qui s'imposent pour atténuer ce risque. Si le risque ne peut être ramené à un niveau acceptable, l'intervention doit être annulée. Il peut arriver, au cours d'une mission, qu'il faille décider d'interrompre et de reporter une opération afin d'éviter de prendre des risques injustifiés. Une telle situation survient généralement au niveau tactique. Ainsi, par exemple, il peut arriver que ce soient les circonstances qui déterminent s'il est justifié de risquer des incidents fratricides ou de graves accidents pour maintenir la cadence d'une attaque.

## 5. Responsabilités d'état-major.

- a. En règle générale, c'est au chef d'état-major (CEM) qu'est confiée la responsabilité de superviser l'intégration de la gestion des risques dans l'ensemble de l'état-major. Pour évaluer les menaces et en surveiller l'évolution, les commandants peuvent mettre sur pied un groupe de travail sur la protection de la force (GTPF). Le CEM coordonne le développement des mesures de contrôle des risques en veillant plus particulièrement à harmoniser celles qui touchent plus d'un domaine fonctionnel et plus d'une unité adjacente à la fois. L'officier d'état-major aide le commandant à éliminer les risques inutiles en prenant les dispositions suivantes :
  - (1) analyser son domaine fonctionnel et mettre en application les principes de gestion des risques dans le cadre du processus de planification opérationnelle;
  - (2) identifier à la fois les contraintes et les restrictions imposées par les directives du commandant supérieur;
  - (3) incorporer la mention des menaces et des risques qui y sont associés dans l'exposé sur l'analyse de mission;
  - (4) produire une évaluation des risques aux fins de la directive de planification du commandant;
  - (5) tenir compte de l'évaluation des risques dans l'élaboration des plans d'action;
  - (6) incorporer la mention des risques et recommander des façons de procéder pour atténuer leur incidence sur la planification d'état-major;
  - (7) mettre en oeuvre les mesures de contrôle des risques en les incorporant de façon coordonnée dans les paragraphes et les diagrammes pertinents de l'ordre d'opération (O op) et dans des documents tels que les IPO et les plans d'opération (plans de campagne, OPLAN et CONPLAN);
  - (8) établir des procédures et des normes claires et pratiques;
  - (9) déterminer l'efficacité des mesures de contrôle des risques et évaluer continuellement leur pertinence, leur valeur pratique, leur soutenabilité, leur clarté et leur acceptabilité;
  - (10) superviser, évaluer et mesurer l'intégration de la gestion des risques au cours d'une opération;
  - (11) continuellement détecter les menaces, évaluer les risques initiaux et résiduels pour chaque menace et recommander des mesures de contrôle en vue de réduire les risques;
  - (12) détecter et évaluer les menaces attribuables à un excès de confiance, plus particulièrement au cours des opérations de longue durée, et recommander au commandant les mesures qui conviennent.



- b. Les états-majors concentrent leur attention sur les menaces et les risques qui s'y rattachent sous tous les aspects de la protection de la force. Ces états-majors :
- (1) identifient les points vulnérables des installations amies dans le cadre des opérations courantes et mettent en oeuvre des mesures de contrôle pour atténuer les risques;
  - (2) mettent en application les intentions du commandant en ce qui a trait à l'acceptation des risques dans le cadre des opérations courantes.
- c. Quelques-unes des responsabilités de gestion des risques qui incombent aux principales directions de l'état-major interarmées sont énumérées dans la liste qui suit :
- (1) J-1 (Personnel)
    - (a) Évaluer les risques qu'un retard pourrait entraîner pour le déroulement du déploiement du personnel.
    - (b) Avec l'apport du J2, déterminer les risques de pertes que comporte chaque plan d'action.
    - (c) Évaluer les risques que des pertes et des délais de remplacement que pourraient entraîner pour les opérations subséquentes.
    - (d) Voir à ce que les activités qui touchent les ressources humaines soient menées de façon à minimiser les risques pour la sécurité des opérations et à favoriser les initiatives de déception militaires.
    - (e) De concert avec le J-4 (Logistique), le J-2 (Renseignement) et le conseiller juridique, évaluer les risques que comporte l'emploi de main-d'oeuvre civile.
  - (2) J-2 (Renseignement)
    - (a) Surveiller et signaler les menaces qui nuisent à l'efficacité des mesures d'identification des troupes amies au combat/de prévention des tirs fratricides.
    - (b) Produire des évaluations des menaces régionales courantes.
    - (c) Produire une évaluation du terrain et du climat.
    - (d) Déterminer les risques de perte en ressources réduites de collecte de renseignements.
  - (3) J-3 (Opérations)
    - (a) Produire des évaluations des risques aux fins de l'appréciation du commandant.
    - (b) Encourager, au niveau de l'état-major, l'application de mesures d'identification des troupes au combat/de prévention des tirs fratricides.
    - (c) Élaborer une politique et des procédures pour l'application des mesures d'identification des troupes amies au combat/de prévention des tirs fratricides et attribuer les responsabilités qui s'y rattachent.
    - (d) Signaler les incidents de tirs fratricides et mener une enquête dans chaque cas.
    - (e) Produire une évaluation des aspects militaire et politique de l'ébauche des RDE et des RDE complémentaires.

- (f) Déterminer le degré de criticité et de vulnérabilité des bases de la zone arrière interarmées afin de hiérarchiser les mesures de contrôle et les niveaux d'intervention correspondants.
- (4) J-4 (Logistique)
- (a) Évaluer le risque que les niveaux d'approvisionnement critiques soient insuffisants pour répondre aux besoins du nombre de jours d'approvisionnement;
  - (b) Identifier les vulnérabilités des sites de stockage de produits pétroliers ainsi que les mesures de contrôle requises.
  - (c) Identifier les vulnérabilités des sites de stockage de munitions et les mesures de sécurité qui s'imposent.
- (5) J-5 (Plans)
- (a) Incorporer aux produits de la planification délibérée les mesures de direction fonctionnelle en matière de contrôle de gestion des risques et d'identification des troupes amies au combat/de prévention des tirs amis.
  - (b) Identifier les points vulnérables des manoeuvres des forces amies et de leur puissance de feu dans le cours du processus d'analyse de la mission et des jeux de guerre, et planifier les mesures de contrôle afin d'atténuer les risques.
- (6) J-6 (Communications) : Il incombe à l'état-major J6 d'évaluer les dangers qui menacent les systèmes d'information géospatiale et de services géospatiaux et de mettre au point des mesures de contrôle pour contrer les menaces.
- (7) J-5 (AP). L'absence ou l'exercice inadéquat de la fonction AP dans le cadre des opérations des FC risque de produire des impressions défavorables sur des publics nationaux ou internationaux et de limiter ainsi la capacité du commandant à réaliser un état final recherché. L'état-major J-5 (AP) doit évaluer, élaborer et mettre en oeuvre des mesures de contrôle contre les risques associés aux activités suivantes :
- (a) la communication et la diffusion de l'information (la sécurité des opérations et le droit d'accès à l'information);
  - (b) la transmission inexacte des politiques publiques;
  - (c) le soutien insuffisant prévu pour le personnel et l'équipement;
  - (d) l'instruction insuffisante en matière d'AP (de l'ensemble du personnel, y compris des états-majors AP);
  - (e) les mauvais conseils et les instructions erronées transmis au commandant, à son état-major et au personnel de la mission.
- (8) Bureaux des états-majors spécialisés. Les mesures de gestion des risques relèvent des divers états-majors spécialisés :
- (a) J4 SSS (santé et blessures hors combat, politique en matière de retour en poste, médecine préventive).
  - (b) J5 Droit (droit canadien et international, droit des conflits armés et droit du pays hôte).
  - (c) J8 Fin. Voir à ce que tous les commandants soient au fait des répercussions financières des décisions en leur fournissant, au moment opportun, des analyses et des conseils

précis sur les coûts différentiels, les sources de financement et les autorisations exigées au titre de chaque plan d'action.

(d) Officier de sécurité

<b>RESPONSABILITÉS AFFÉRENTES À LA GESTION DES RISQUES</b>	
Commandant	Adopter des directives relativement aux risques
	Choisir les mesures de contrôle à adopter contre les menaces
	Prendre des décisions concernant les risques associés au plan d'action
	Mettre en application et évaluer les mesures de contrôle
Chef d'état-major	Superviser la gestion des risques et l'assimilation de celle-ci par l'ensemble de l'état-major
	Veiller à ce que les plans et les ordres fassent état des menaces et prévoient les mesures de contrôle qui s'imposent
	Voir à ce que le personnel surveille l'application des mesures de contrôle pendant l'exécution
Officiers d'état-major (domaines fonctionnels)	Identifier les menaces les plus susceptibles d'entraîner des pertes sur le plan de la puissance de combat
	Développer une gamme des mesures de contrôles en fonction des causes de menace
	Faire en sorte que les paragraphes, les diagrammes et les annexes qui portent sur les domaines fonctionnels dans les O op fassent état des menaces et des mesures de contrôles choisies, et en surveiller la mise en oeuvre pendant l'exécution

**Tableau 4-1 Responsabilités afférentes à la gestion des risques**

**6. Responsabilités des personnes.**

- a. Le niveau des compétences spécialisées d'une personne et son degré de maturité ont une incidence sur sa maîtrise de la gestion des risques. La gestion des risques peut être une fonction subjective si elle est basée sur la faculté de discernement de chaque individu. L'application des mesures de contrôle et de réduction des risques est souvent confiée à des militaires inexpérimentés. Leur expérience limitée peut augmenter considérablement le degré de risque qu'ils sont disposés à accepter. Le sentiment d'invincibilité, la motivation (esprit de corps) et la volonté de mener à bien la mission à tout prix peuvent leur faire oublier de tenir compte des risques. En raison de leur manque d'expérience ou de leur trop grande assurance, ils peuvent s'exposer aux risques suivants :
- (1) verser dans un optimisme béat en surestimant leur aptitude à répondre à un incident dangereux ou à s'en remettre;
  - (2) sous-estimer le niveau de risque que comporte une menace; il incombe à chaque militaire de comprendre et de mettre en application les mesures de contrôle ordonnées par les chefs et les états-majors.
- b. Il faut que chacun soit parfaitement conscient de la situation, qu'il en comprenne tous les aspects et qu'il s'acquitte de ses fonctions sans perdre son sang-froid. Chaque militaire doit :
- (1) comprendre et mettre en pratique la gestion des risques;
  - (2) mettre en application les mesures de contrôle ordonnées par ses chefs, en d'autres termes, son rendement doit être à la hauteur;
  - (3) pratiquer la gestion des risques dans toutes ses activités, au travail comme dans ses loisirs;

- (4) veiller sur les autres - chacun a le pouvoir d'interrompre toute activité fondamentalement dangereuse.

#### **403. INTÉGRATION AUX ACTIVITÉS D'INSTRUCTION ET AUX OPÉRATIONS**

1. L'intégration de la gestion des risques aux activités d'instruction et aux opérations comporte deux avantages clés :

- a. elle assure la protection de la vie et le bien-être de tous;
- b. ménage l'équipement, les installations, les ressources environnementales et la puissance de combat.

2. La gestion des risques doit systématiquement être programmée au préalable et non de manière incidente. Les chefs et les gestionnaires responsables de l'acquisition du matériel, des opérations d'une base et des opérations industrielles doivent budgétiser d'avance les coûts des mesures de contrôle des risques en fonction d'un niveau d'amortissement escompté sur toute la durée de l'activité ou du cycle de vie utile du matériel/des systèmes d'armes.

3. Au moment d'intégrer la gestion des risques aux opérations prolongées, les chefs se doivent de tenir compte des regains de perturbation, du roulement du personnel, de la diminution des compétences cruciales et de l'évolution de la mission. Il incombe aux chefs d'évaluer continuellement les facteurs suivants :

- a. la complexité de l'évolution de la mission et des rapports mutuels connexes qu'ils ont avec les autres organismes;
- b. l'adjonction d'entrepreneurs civils au sein de la force, telle que prévue dans les programmes de renforts logistiques civils;
- c. la présence des médias, d'ONG et d'organisations privées de bénévoles (OPB); Il faut envisager l'application du processus de gestion des risques à ces divers éléments.

4. Dans les environnements opérationnels complexes, la compréhension de la culture et des façons de faire de la population ou de la société indigène constitue un élément clé dont il faut tenir compte dans la gestion des risques. Les chefs doivent considérer les répercussions que pourrait engendrer l'ingérence dans le mode de vie de la population indigène et les habitudes locales. Une telle ingérence pourrait nuire aux bonnes relations et augmenter le risque de déstabilisation de la société locale. Les chefs doivent cependant éviter de laisser délibérément ces considérations mettre en péril leur force ou la mission de celle-ci.

5. Les chefs et les militaires doivent, de façon systématique, formuler des observations et évaluer l'efficacité de l'unité en matière de gestion des risques aux fins du cycle de gestion de l'instruction et des IPO. Ils doivent posséder les compétences, les connaissances et les dispositions voulues pour assurer la gestion efficace des risques inhérents à toutes les opérations. Une instruction de qualité contribue à faire des militaires des experts en matière de gestion des risques. Ils acquièrent ainsi, sur les plans technique et tactique, les qualifications et le leadership nécessaires pour exécuter leur mission sans prendre de risques inutiles.

6. Les chefs d'unité et leur personnel doivent continuellement vérifier et évaluer l'intégration, à court, à moyen et à longs termes, de la gestion des risques dans les plans d'instruction. Ils doivent constamment consulter la liste canadienne des tâches interarmées pour faire en sorte que l'instruction soit basée sur des objectifs de gestion des risques qui sont réalistes. Il faut tenir compte des expériences passées afin d'éviter la répétition d'erreurs déjà commises.

**404. EXAMEN DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES**

1. L'examen du processus de gestion des risques permet de déterminer dans quelle mesure une unité maîtrise le processus. La capacité opérationnelle est tributaire de l'efficacité de la gestion des risques. Il faut que les chefs soient au courant de l'état actuel du programme de gestion de risques de leurs unités et de son efficacité. L'examen de l'efficacité de l'unité en matière de gestion des risques permet à l'unité d'avoir un aperçu des domaines à améliorer et d'obtenir un retour d'information relativement au degré de compréhension que le personnel a des directives sur la gestion des risques et de l'application qu'il en fait. Il vise à déterminer ce qui suit :

- a. si la gestion des risques est effectivement intégrée aux processus de planification et de préparation des opérations;
  - b. dans quelle mesure les chefs subalternes et les militaires comprennent bien la gestion des risques;
  - c. si la gestion des risques est effectivement utilisée dans l'exécution des opérations. Les chefs évaluent le rendement de leurs unités en vérifiant dans quelle mesure elles reconnaissent les menaces, élaborent des mesures de contrôle appropriées et les intègrent aux éléments suivants :
    - (1) les O op, les plans et les IPO oraux et écrits;
    - (2) le niveau le plus bas de la chaîne de commandement;
    - (3) les plans d'instruction à court, à moyen et à longs termes;
    - (4) toutes les activités, au travail et dans les temps libres;
    - (5) les programmes de protection de la force;
    - (6) les AAR et les leçons retenues.
2. Il faut éviter de traiter la gestion des risques comme une compétition entre unités ou chefs, et mettre l'accent sur la stricte diminution des risques et des accidents.

Page blanche intentionnel

## ANNEXE A - OUTIL D'ÉVALUATION DES RISQUES

1. **Grille d'évaluation de risques.** La grille d'évaluation des risques regroupe les estimations de gravité et de probabilité et constitue un guide d'évaluation des risques pour chaque menace. Elle sert à évaluer l'acceptabilité d'un risque et à déterminer à quel niveau il appartient de décider s'il est acceptable ou non. La grille d'évaluation peut également servir à classer les ressources en ordre de priorité, à analyser les risques ou à uniformiser les avis de menace ou les mesures d'intervention. Il faut consigner l'estimation de la gravité et de la probabilité des risques et l'évaluation de ceux-ci dans un registre tenant lieu de document d'analyse pour consultation future.

Grille d'évaluation des risques						
		Probabilité				
Gravité		Fréquent A	Probable B	Occasionnel C	Rare D	Improbable E
Catastrophique	I	E	E	H	H	M
Critique	II	E	H	H	M	L
Marginal	III	H	M	M	L	L
Négligeable	IV	M	L	L	L	L

Tableau A-1 Grille d'évaluation des risques

### 2. Définitions des niveaux de risque

- a. **E - Risque très élevé** : Échec très probable de la mission, avec des conséquences graves pour le personnel et l'équipement. Perte de la capacité à exécuter la mission, si des menaces surviennent au cours celle-ci.
- b. **H – Risque élevé** : Diminution importante des capacités de la mission sur le plan de la qualité d'exécution requise, incapacité à exécuter tous les éléments de la mission ou incapacité à terminer la mission de façon satisfaisante si des menaces surviennent au cours de celle-ci.
- c. **M – Risque modéré** : Diminution prévisible des capacités de la mission sur le plan de la qualité d'exécution requise, diminuant ainsi la capacité globale de la mission si des menaces surviennent au cours de celle-ci. La probabilité d'une perte catastrophique est faible.
- d. **L – Risque faible** : Les pertes prévisibles n'ont que peu d'incidence, sinon aucune, sur l'exécution de la mission.

3. **Catégories de gravité.** Le tableau suivant donne un aperçu des catégories de gravité :

<b>Catégories de gravité des risques</b>	
<b>Catégorie</b>	<b>Définition</b>
<b>CATASTROPHIQUE (I)</b>	Perte de capacité à exécuter la mission ou échec de la mission. Mort ou invalidité permanente. Perte de système ou d'équipement important ou essentiel à la mission. Dommages matériels (aux installations) substantiels. Dommages environnementaux considérables. Défaillance du système de sécurité essentiel à la mission. Dommages collatéraux inacceptables.
<b>CRITIQUE (II)</b>	Diminution appréciable des capacités de la mission ou de la capacité opérationnelle de l'unité ou invalidité du personnel. Détérioration importante de l'équipement ou des systèmes. Dommages matériels et environnementaux importants. Défaillance du système de sécurité. Dommages collatéraux substantiels.
<b>MARGINAL (III)</b>	Diminution des capacités de la mission ou de la capacité opérationnelle de la mission. Dommages mineurs à l'équipement ou aux systèmes, aux biens ou à l'environnement. Blessure ou maladie du personnel.
<b>NÉGLIGEABLE (IV)</b>	Peu ou pas d'incidence défavorable sur les capacités de la mission. Premiers soins ou traitements médicaux superficiels. Équipement ou système légèrement endommagé, mais parfaitement utilisable et fonctionnel. Peu ou pas de dommages matériels ou environnementaux.

4. **Catégories de probabilité.** Le tableau suivant donne un aperçu des degrés de probabilité pour les besoins de la grille d'évaluation des risques :

<b>DÉFINITIONS DES PROBABILITÉS</b>	
<b>Élément exposé</b>	<b>Définition</b>
<b>FRÉQUENT (A) Survient très souvent, vécu continuellement</b>	
Élément matériel pris isolément	Survient très souvent au cours de la durée de vie utile. Plusieurs occurrences à prévoir au cours d'une même mission ou opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient constamment au cours d'une même mission ou opération ou au cours de la durée de vie utile.
Personne prise isolément	Survient très souvent. Plusieurs occurrences à prévoir en cours de mission ou d'opération.
Tout le personnel exposé	Survient constamment au cours d'une même mission ou opération.
<b>PROBABLE (B) Survient à maintes reprises</b>	
Élément matériel pris isolément	Survient à maintes reprises au cours de la durée de vie utile. À prévoir au cours d'une mission ou d'une opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient rapidement, mais occurrence vécue de façon intermittente (à intervalles réguliers, en général souvent).
Personne prise isolément	Survient à maintes reprises. Occurrences à prévoir au cours d'une même mission ou opération.
Tout le personnel exposé	Survient rapidement, mais occurrence vécue de façon intermittente.
<b>OCCASIONNEL (C) Survient sporadiquement</b>	
Élément matériel pris isolément	Survient à un moment ou à un autre au cours de la durée de vie utile. Peut se produire, plus souvent qu'autrement, au cours d'une même mission ou opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient à maintes reprises au cours de la durée de vie utile.
Personne prise isolément	Se produit sur une période d'une certaine durée. Peut se produire au cours d'une même mission ou opération, mais peu souvent.
Tout le personnel exposé	Survient sporadiquement (de façon irrégulière, fortuite ou occasionnelle).
<b>RARE (D) Vague possibilité; peut survenir n'importe quand</b>	
Élément matériel pris isolément	Survient à un moment ou à un autre au cours de la durée de vie utile, mais demeure une vague possibilité. Occurrence peu probable au cours d'une mission ou d'une opération.
Parc ou stock d'éléments matériels	Incidents isolés. Occurrence possible à un moment ou à un autre de la durée de vie utile, mais rare. Ne se produit généralement pas.
Personne prise individuellement	Incidents isolés. Vague possibilité, mais occurrence peu probable au cours d'une mission ou d'une opération.
Tout le personnel exposé	Incidents isolés survenant rarement au sein d'une population exposée.
<b>IMPROBABLE (E) Permis de compter qu'elle ne surviendra pas, mais reste une possibilité</b>	
Élément matériel pris isolément	Occurrence possible, mais elle peut être considérée comme ne survenant presque jamais au cours de la durée de vie utile. Il est permis de compter qu'elle ne surviendra pas au cours d'une mission ou d'une opération déterminée.
Parc ou stock d'éléments matériels	Survient très rarement (presque jamais ou improbable). Des incidents peuvent survenir au cours de la durée de vie utile.
Personne prise isolément	Occurrence possible, mais il est permis de compter qu'elle ne surviendra pas au cours d'une mission ou d'une opération.
Tout le personnel exposé	Occurrence très rare, mais possible.



## ANNEXE B - FICHE DE GESTION DES RISQUES

1. Mission/Tâche:			Plan d'action n°			2. GDH	
3. Préparé le :				4. Préparé par : _____			
				Grade/ Nom de famille / Poste			
5. Menace	6. Niveau de risque initial	7. Mesures de contrôle	8. Niveau de risque résiduel	9. Mode de mise en oeuvre	10. Mode de supervision	11. Mesures de contrôle efficaces?	
<b>ENNEMI</b>							
<b>TERRAIN</b>							
<b>TROUPES</b>							
<b>ÉQUIPEMENT</b>							
<b>TEMPS</b>							
<b>PRÉOCCUPATIONS CIVILES</b>							
12. Niveau de risque global une fois les mesures de contrôle mises en oeuvre (encerclez le niveau approprié)				13. Autorité décisionnelle en matière de risque			
FAIBLE   MODÉRÉ   ÉLEVÉ   TRÈS ÉLEVÉ				_____			
				Grade / Nom de famille / Poste			

Page intentionnellement laissée en blanc

## ANNEXE C - GRILLE D'ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION

PLAN D'ACTION N° \_\_\_\_\_

Grille d'évaluation préliminaire des risques						
PLAN D'ACTION N°		Probabilité				
Gravité		Fréquent A	Probable B	Occasionnel C	Rare D	Improbable E
Catastrophique	I					
Critique	II					
Marginal	III					
Négligeable	IV					

Grille d'évaluation des risques résiduels						
PLAN D'ACTION N°		Probabilité				
Gravité		Fréquent A	Probable B	Occasionnel C	Rare D	Improbable E
Catastrophique	I					
Critique	II					
Marginal	III					
Négligeable	IV					

1. Le nombre de menaces associées à chaque niveau de risque est calculé à partir de la fiche de gestion des risques établie pour un plan d'action déterminé. Ainsi est constituée la grille d'évaluation préliminaire des risques. Les risques résiduels sont évalués une fois les mesures de contrôles appliquées. Selon la similitude des menaces, les grilles d'évaluations des risques résiduels pour les différents plans d'action peuvent être comparées directement.

**EXEMPLE**

<b>Grille d'évaluation préliminaire des risques</b>						
<b>PLAN D'ACTION N° 2</b>		<b>Probabilité</b>				
<b>Gravité</b>		<b>Fréquent A</b>	<b>Probable B</b>	<b>Occasionnel C</b>	<b>Rare D</b>	<b>Improbable E</b>
<b>Catastrophique</b>	<b>I</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
<b>Critique</b>	<b>II</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		
<b>Marginal</b>	<b>III</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		
<b>Négligeable</b>	<b>IV</b>	<b>4</b>				

<b>Grille d'évaluation des risques résiduels</b>						
<b>PLAN D'ACTION N° 2</b>		<b>Probabilité</b>				
<b>Gravité</b>		<b>Fréquent A</b>	<b>Probable B</b>	<b>Occasionnel C</b>	<b>Rare D</b>	<b>Improbable E</b>
<b>Catastrophique</b>	<b>I</b>					
<b>Critique</b>	<b>II</b>	<b>1</b>	<b>1</b>			
<b>Marginal</b>	<b>III</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		
<b>Négligeable</b>	<b>IV</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		

2. Dans la grille d'évaluation préliminaire des risques, la menace est estimée à « 3 » au point IIIA, à « 2 » au point IB, et ainsi de suite. Les mesures de contrôle sont imposées dans le but d'éliminer les risques prioritaires : ceux dont l'occurrence est la plus probable et dont les conséquences sont les plus graves. Une fois les mesures de contrôles appliquées, le risque est réévalué pour déterminer à quel niveau il en est. Il s'agit de ramener les risques résiduels au niveau le plus bas possible.

## GLOSSAIRE

### Atténuation des risques

Mesures prises, une fois les risques identifiés, pour réduire et contrôler ceux-ci et s'assurer de l'efficacité des contrôles. Ces mesures constituent les phases 3 à 5 du processus de gestion des risques.

### Cause

Ce qui produit un effet, un résultat ou des conséquences. Une personne, un événement ou un état à l'origine d'une action ou d'un résultat.

### Contrôles

Mesures prises pour limiter les risques, généralement en diminuant leur probabilité ou leur gravité.

### Danger

Facteur ou ensemble de facteurs pouvant causer la maladie, des blessures, la mort, des dommages matériels ou entraîner la dégradation de la mission.

### Divulgaration des risques

Toute communication bilatérale entre les parties intéressées au sujet de l'existence d'un risque, de sa nature, de sa forme, de sa gravité et de son acceptabilité.

### Évaluation du risque

Le processus d'identification et d'évaluation des dangers. Les phases 1 et 2 du processus de gestion du risque constituent l'évaluation du risque.

### Exemples de dangers et de causes

**NOTA** : Ce qui constitue une menace à un échelon peut, à un autre échelon, être une cause.

Dangers	Causes
Utilisation d'un appareil	Erreur de l'utilisateur – problème mécanique
Conditions météorologiques	Vêtements de couleurs sombres – visibilité réduite
Forces ennemies	Activités ennemies
Forces amies	Mesures de contrôle imprécises
Tir réel	Auto-allumage – entraînement aux armes réelles
Terrain	Retournement de véhicule
Changements	Nouveaux risques et efficacité des contrôles réduite

Une cause est plus spécifique qu'un danger. Une façon de déterminer si l'on est en présence d'un danger ou d'une cause consiste à se poser la question suivante : « La chose est-elle suffisamment spécifique pour aider à trouver un contrôle de correction ? ». Si la réponse est « non », il s'agit d'un danger, et si la réponse est « oui », il s'agit d'une cause. Il importe d'identifier les menaces et les causes, car un danger peut avoir plusieurs causes. Lorsque les causes les plus spécifiques ne sont pas identifiées, il est possible que certains contrôles essentiels soient omis et que, de ce fait, le danger ne soit pas éliminé ou que les risques qui en découlent s'en trouvent insuffisamment atténués.

### Gestion du risque

Outil de prise de décision utilisé à tous les niveaux pour accroître l'efficacité opérationnelle par l'anticipation des dangers et la diminution de la possibilité de pertes, augmentant ainsi la probabilité de succès d'une mission.

### Gravité

Conséquence appréhendée d'un incident exprimée en termes d'ampleur des blessures, de la maladie, des dommages matériels ou d'autres facteurs pouvant compromettre le succès de la mission.

**Incident**

Un risque dont les conséquences potentielles se matérialisent.

**Partie intéressée**

Personne, organisation ou groupe pouvant influencer sur une décision ou une activité, être concerné ou croyant pouvoir être concerné par une telle décision ou activité.

**Perception du risque**

L'importance que les parties intéressées accordent à un risque. Cette perception est basée sur les besoins, les problèmes et les préoccupations exprimés par la partie intéressée.

**Risque**

Possibilité de blessure ou de pertes exprimée en termes de probabilité et de gravité.

**Risque acceptable**

Le niveau de risque que les décideurs perçoivent comme raisonnable et qu'ils sont prêts à accepter pour atteindre leurs objectifs.

**Risque réel**

Le risque proprement dit qui découle d'un danger, qu'un commandant ou son personnel l'ait correctement identifié ou non.

**Risque résiduel**

Le risque qui demeure après que toutes les parades appropriées ont été identifiées et mises en oeuvre.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

1. Les abréviations suivantes sont utilisées dans la présente publication.

<b>AAR</b>	Compte rendu après action
<b>ATG</b>	Analyse tactique graphique
<b>BECI</b>	Besoins essentiels du commandant en information
<b>BPR</b>	Besoins prioritaires en renseignement
<b>C2</b>	Commandement et contrôle
<b>CBRN</b>	Chimique, biologique, radiologique et nucléaire
<b>CFO</b>	Commandant de la force opérationnelle
<b>FC</b>	Forces canadiennes
<b>FO</b>	Force opérationnelle
<b>GTPF</b>	Groupe de travail sur la protection de la force
<b>IPO</b>	Instructions permanentes d'opération
<b>LOAC</b>	Droit des conflits armés
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale
<b>O avert</b>	Ordre d'avertissement
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>O op</b>	Ordre d'opération
<b>OPB</b>	Organisation privée de bénévoles
<b>OPLAN</b>	Plan d'opération
<b>POC</b>	Plan opérationnel de contingence
<b>PPO FC</b>	Processus de planification opérationnelle des FC
<b>QGFO</b>	Quartier général de la force opérationnelle
<b>SFPH</b>	Soutien fourni par le pays hôte

Page intentionnellement laissée en blanc



## RÉFÉRENCES

### PUBLICATIONS/DOCUMENTS OFFICIELS

#### Gouvernement du Canada

CONSEIL DU TRÉSOR, *Cadre de gestion intégrée du risque*

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE, VCEMD, DPSC, *Gestion intégrée des risques stratégiques à la Défense*

B-GJ-005-500/FP-000, *Processus de planification opérationnelle des FC*

#### États-Unis

AIR LAND SEA APPLICATION CENTER, *Risk Management*, février 2001

MARINE CORP, *Operational Risk Management*

GARDE CÔTIÈRE AMÉRICAINE, *Risk-based Decision-making Guidelines*, Vol 1-4.

#### FORCES TERRESTRES DES ÉTATS-UNIS

CENTER FOR ARMY LESSON LEARNED, n° 95-9, *Risk Management for Brigades and Battalions*, juin 1995

CENTER FOR ARMY LESSON LEARNED, n° 99-5, *Risk Management for Brigades and Battalions: Task Force XXI*, mise à jour, avril 1999

*Operation Support Hope: Risk Management Leader's Guide*

FM 100-14, *Risk Management*, 23 avril 1998

#### Australie

ARMÉE AUSTRALIENNE, *Training Information Bulletin Number 83: Risk Management*, 1998.

### AUTRES DOCUMENTS

BECKVONPECCOZ, LCdr S.W., *Operational Risk Management: Increasing Mission Effectiveness Through Improved Planning and Execution of Joint Operations*, mémoire présenté au Naval War College Paper, 27 février 1997

CANADIAN STANDARDS ASSOCIATION, CSA-Q850-97, *Risk Management Guidelines for Decision Makers*

LATRASH, LCdr F., *Risk Management: An Integral Part of Operational Planning*, mémoire présenté au Naval War College, 5 février 1999.

VERTZBERGER, Yaacov, *Risk Taking and Decisionmaking: Foreign Military Intervention Decisions*, Stanford : Stanford UP, 1998.

WININGER, LCol Wally, *Risk and National Defense Strategy*, USAWC Strategic Research Project, 14 février 2001.

Page intentionnellement laissée en blanc

## INDEX

<i>A</i>		<i>F</i>	
Acceptabilité .....	3-3	facteurs .....	3-6
activités d'entraînement .....	1-1	<i>G</i>	
actualisation des évaluations .....	2-4	gardes ou d'affiches .....	3-4
aide-mémoire .....	3-5	grande variété de risques .....	1-1
atténuer les risques .....	1-3	<i>I</i>	
attitude subjective .....	3-2	identification des menaces .....	2-3
aucune menace n'échappe à un examen .....	1-1	identifier les menaces .....	2-1
avertissement .....	2-3	Identifier les menaces .....	3-1
<i>B</i>		individus .....	3-2
blessures .....	1-3	Instruction .....	3-3
<i>C</i>		instructions permanentes d'opération .....	1-1
capacités opérationnelles .....	1-1	<i>L</i>	
causes associées .....	3-1	l'évaluation des risques .....	1-1
changement imprévu .....	3-6	L'évaluation des risques .....	2-3
Chefs .....	3-3	le ciel nous tombe sur la tête .....	3-2
choix les plus judicieux .....	2-1	limitation de l'exposition .....	3-4
commandement .....	3-5	<i>M</i>	
comparer les évaluations .....	3-6	matière de risque .....	2-2
comptes rendus d'analyses comparatives .....	3-6	mauvaise posture .....	1-1
conditions environnementales .....	3-2	menaces .....	3-1
conditions météorologiques .....	3-4	ments de nature administrative, .....	3-4
conséquences négatives .....	1-2, 3-6	mesures de contrôle .....	3-3
conséquences pour la mission .....	3-2	mesures de contrôle des risques .....	2-2
Conséquences prévisibles .....	1-3	mesures de contrôle techniques .....	3-3
contrôle de tir direct .....	3-4	méthode .....	1-2
Critères .....	3-3	mettre au point les mesures de contrôles .....	2-2
<i>D</i>		mise en application des mesures de contrôles .....	2-3
décision d'accepter .....	1-3	mission .....	3-1
décision est basée .....	3-6	modification du calendrier .....	3-4
décisions éclairées .....	2-1	<i>N</i>	
décourager ses initiatives .....	2-1	Netteté .....	3-3
définition .....	1-2	niveau d'entraînement .....	1-2
déploiement .....	2-4	niveau de risque .....	3-4
destinée .....	3-2	Normes .....	3-3
déterminer la gravité de la menace .....	3-2	nouveaux moyens technologiques .....	3-4
déterminer la ou les causes profondes .....	3-1	nouvelles technologies .....	3-3
dommages matériels .....	1-3	<i>O</i>	
données .....	3-2	occurrence .....	3-1
donner l'impression trompeuse .....	3-3	opérations militaires .....	1-1, 1-2
<i>E</i>		<i>P</i>	
efforts déployés .....	3-1	pencher la balance en faveur des résultats	
évaluation des menaces .....	1-3	avantageux .....	3-6
évaluer les risques .....	3-2	Personnel .....	3-3
Évitement .....	3-4	personnel ayant l'expérience .....	3-2
exécution de la mission .....	3-1		

personnes véritablement exposées .....	2-3
Pertinence .....	3-3
planification délibérée .....	2-2
planifier des opérations à venir .....	2-2
pouvoir décisionnel .....	3-5
préparation .....	2-3
prévisions antérieures .....	3-7
principes de base .....	2-1
processus de gestion .....	3-1
processus raisonné et constant .....	2-1

**R**

rédaction de politiques .....	3-4
redéploiement.....	2-4
Redondance .....	3-4
répartition des responsabilités .....	3-5
Report.....	3-4
responsabilité ne peut être confiée.....	2-2
rétroaction .....	3-5

risque résiduel .....	3-4
risque tactique .....	1-1
risques d'accident.....	1-1

**S**

socle .....	2-3
Soutien .....	3-3
succès d'une mission.....	2-1
supervision et d'examen .....	2-3
systèmes similaires .....	3-2

**T**

tâche peut échouer.....	1-1
temps est le facteur .....	2-2
toute conjoncture.....	1-2
toute force adverse.....	1-2
Transfert.....	3-4
travail du commandant.....	2-1