



Santé Health
Canada Canada

**STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE D'UN
CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE
À SANTÉ CANADA**

Le 19 juin 2003
Bureau de la gestion intégrée du risque

Canada

Notre mission est d'aider les Canadiens et les Canadiennes
à maintenir et à améliorer leur état de santé.

Santé Canada

Elle est également offerte sur demande sur disquette, en gros caractères, sur bande sonore ou en braille.

Pour obtenir plus de renseignements ou des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec :

Publications

Santé Canada

Ottawa, Ontario K1A 0K9

Tél. : (613) 954-5995

Télec. : (613) 941-5366

Courriel : info@hc-sc.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2004

No de cat. H21-232-2004F-PDF

ISBN 0-662-76926-0

SC. No. Pub. : 1397

Table des matières

INTRODUCTION	4
CONTEXTE	5
ORIENTATION DE LA MISE EN OEUVRE D'UNE SGIR À SANTÉ CANADA	7
ANNEXE A - PLAN D'ACTION ENTOURANT LA MISE EN OEUVRE D'UN CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE À SANTÉ CANADA	15
ANNEXE B - INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE AU CYCLE DE PLANIFICATION	25
ANNEXE C - INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE À SANTÉ CANADA - RÔLES ET RESPONSABILITÉS	26
ANNEXE D - RÉSEAU DE LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE	27
ANNEXE E - LISTE DE DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	28

INTRODUCTION

Les organisations ont besoin d'un cadre pour gérer et contrôler les risques considérables qui sont susceptibles de nuire à l'obtention des résultats et à la réalisation des objectifs visés. La gestion du risque n'est pas quelque chose de nouveau : il s'agit essentiellement d'une bonne pratique de gestion. La gestion évoluée du risque nécessite l'adoption d'une approche organisée et systématique permettant de déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude. Elle constitue un élément essentiel de saines pratiques de gestion et de prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation.

Le présent document décrit la stratégie de mise en oeuvre d'un *cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada*, y compris les mesures immédiates que compte prendre le Ministère au cours des douze à dix-huit prochains mois en vue d'établir le fondement nécessaire à la gestion évoluée du risque. Ces mesures à court terme visent à renforcer l'engagement vis-à-vis de la communication, de l'apprentissage continu et de l'adoption d'une vision commune.

Qu'est-ce que la gestion intégrée du risque?

Le *risque* se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il désigne le niveau d'exposition à des éléments d'incertitude qu'une organisation se doit de comprendre et de gérer efficacement. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Si la *risque* renvoie à l'incertitude face à l'avenir, la *gestion du risque* a trait à la prise de décisions touchant des situations futures incertaines. Elle désigne le processus systématique - les pratiques et les procédures - qu'utilise une organisation pour gérer les risques auxquels elle est exposée. Elle renvoie à la détermination de la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, évaluant, comprenant et communiquant les risques et en prenant des mesures à leur égard.

La *gestion intégrée du risque* consiste par ailleurs à intégrer l'information sur les risques à la définition de l'orientation stratégique de l'organisation et à prendre des décisions qui tiennent compte des niveaux de tolérance au risque définis pour le ministère. Cette approche systématique, proactive et continue vis-à-vis de la gestion du risque au niveau stratégique, opérationnel et de projet s'applique à l'échelle de l'organisation. Elle fait appel à de saines pratiques de gestion du risque et encourage une culture organisationnelle qui valorise l'apprentissage, l'innovation, la prise de risques responsable et l'amélioration continue.

CONTEXTE

Contexte gouvernemental

En 1998, le Bureau du Conseil privé mettait sur pied un groupe de travail formé de sous-ministres adjoints chargé d'examiner les questions horizontales liées à la gestion du risque dans le cadre du processus d'élaboration des politiques publiques. En mars 2000, ce groupe publiait un rapport dans lequel il recommandait, entre autres choses, la mise en oeuvre d'un cadre gouvernemental de gestion du risque.

Également en mars 2000, la présentation au Parlement du document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, qui contenait un engagement à élaborer un cadre de gestion intégrée du risque, soulignait l'importance de renforcer la gestion du risque. Avec le dépôt de ce rapport, la fonction de contrôleur moderne devenait l'une des principales priorités du gouvernement au chapitre de la modernisation de la gestion. La gestion évoluée du risque est l'un des piliers de cette fonction.

Vers l'excellence en gestion - Éléments de la fonction de contrôleur moderne

- *Leadership stratégique*
- *Gens motivés*
- *Partage des valeurs et de l'éthique*
- *Information intégrée sur le rendement*
- *Gestion évoluée du risque*
- *Gérance rigoureuse*
- *Responsabilités claires*

Source : SCT avril 2003

En avril 2001, afin de donner suite à l'engagement à renforcer les capacités de gestion des ministères et des organismes énoncé dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) publiait le *Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR)*. Ce cadre définit quatre éléments visant à guider les ministères dans la gestion du risque ainsi que dans l'élaboration et la mise en oeuvre de pratiques de modernisation de la gestion. Il importe de souligner que dans ce contexte, le risque englobe les risques de toutes sortes (touchant, p. ex., l'aspect financier ou

technologique, la propriété, la santé, etc.). Un *Guide de mise en oeuvre* (avril 2003) a en outre été publié comme document d'accompagnement.

La fonction de contrôleur moderne est devenue l'une des priorités du greffier du Conseil privé. En outre, grâce à ce dernier, la mise en oeuvre de cette fonction, y compris de la gestion du risque, fait maintenant partie des engagements clés dont il faut rendre compte dans le cadre des évaluations du rendement des sous-ministres.

Cadre de responsabilisation de la gestion - Indicateurs de l'excellence en gestion

Gestion du risque

- Identification et gestion des principaux risques
- Prise en considération des risques dans le cadre des décisions
- Culture « soucieuse du risque »
- Capacité de communiquer et de gérer les risques

Source : SCT juin 2003

Plus récemment, le SCT présentait un vaste *cadre de responsabilisation de la gestion* (CRG) (ébauche, juin 2003) dans lequel sont définies et précisées ses attentes en matière de saine gestion. Ce cadre décrit les éléments clés de l'excellence en gestion - parmi lesquels on retrouve la gestion du risque - et rationalise les nombreux cadres du SCT, réagissant ainsi aux critiques selon lesquelles il en existe un trop grand nombre.

Le CRG sera intégré au guide produit à l'intention des sous-ministres sur la responsabilisation et orientera le programme de gestion actuel et à venir du gouvernement. Il est conforme à la vision énoncée dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* et intègre les principes de la fonction de contrôleur moderne, sur lesquels il prend appui. En définitive, le CGR servira de fondement à l'évaluation du bien-fondé des pratiques de gestion utilisées dans tous les ministères fédéraux.

Contexte de Santé Canada

En tant que ministère participant au projet pilote de modernisation de la fonction de contrôleur, Santé Canada s'est engagé à mettre en oeuvre des méthodes de gestion moderne au sein du Ministère. Dans le cadre de ce processus de renouvellement de la gestion, il a auto-évalué ses pratiques actuelles de gestion en tenant une série de treize ateliers et entrevues visant à recueillir les opinions et les points de vue utiles des gestionnaires sur les pratiques et les principes reconnus comme étant les meilleurs. Les gestionnaires du Ministère ont pleinement appuyé la démarche, et les résultats de l'auto-évaluation indiquent que la participation de tous les niveaux de direction a été excellente.

L'auto-évaluation a pris fin en juillet 2001 et ses résultats ont été présentés à la réunion d'octobre du Comité exécutif du Ministère (CEM). On y retrouve un certain nombre de grandes conclusions relatives aux améliorations à apporter à la fonction de contrôleur moderne. En mai 2002, le CEM approuvait le document *Mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne à Santé Canada - Une stratégie de gestion moderne*. La stratégie inclut un engagement à mettre en oeuvre un cadre de gestion intégrée du risque.

La vision de la fonction de contrôleur moderne de Santé Canada est celle d'une organisation moderne qui se préoccupe, à tous les niveaux, de la gestion efficace des ressources pour obtenir des résultats probants tout en se conformant à une éthique et à des valeurs clairement définies et acceptées de tous.

Source : Une stratégie de gestion moderne, Santé Canada, le 7 mai 2002

Cadre de gestion intégrée du risque du gouvernement du Canada	
Éléments	Exigences
<i>Élaborer le profil de risque de l'organisation</i>	<ul style="list-style-type: none"> . évaluation du contexte . situation actuelle en matière de gestion du risque . profil de risque
<i>Créer une fonction de gestion intégrée du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> . orientation de la direction . communication de l'orientation . mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque grâce aux structures existantes de prise de décisions et de rapport
<i>Pratiquer une gestion intégrée du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> . processus commun de gestion du risque . prise de décisions et établissement de priorités . consultation des intervenants
<i>Assurer l'apprentissage continu en matière de gestion du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> . plans d'apprentissage . meilleures pratiques et études de cas

Source : SCT avril 2001

ORIENTATION DE LA MISE EN OEUVRE D'UNE SGIR À SANTÉ CANADA

La gestion intégrée du risque (GIR) est un processus systématique, proactif et continu servant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle vise à soutenir les décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux du Ministère.

À Santé Canada, la gestion du risque est une priorité constante lorsqu'il est question de risques pour la santé. En septembre 2000, le Ministère a adopté le *Cadre décisionnel (CD)* en tant qu'outil de décision pour la gestion des risques. Le CD met l'accent sur les risques pour la santé et a surtout été appliqué dans le cadre des travaux du Sous-comité de la

gestion des risques du CEM, qui gère activement les activités liées aux risques pour la santé et en assure la direction globale. La portée de la SGIR est cependant beaucoup plus vaste.

Le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT a pour objet de renforcer les pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique. Il importe de souligner que dans ce contexte, le risque englobe les risques de toutes sortes (touchant, p. ex., l'aspect financier ou technologique, la propriété, la santé, etc.). Le Ministère reconnaît qu'en ce qui a trait à la gestion du risque, il existe de nombreux éléments organisationnels qui se prêtent à l'établissement d'un cadre de gestion intégrée. Mentionnons par exemple les suivants : planification stratégique et opérationnelle, mesure du rendement, CD pour les risques liés à la santé, modernisation de la fonction de contrôleur (dont la gestion du risque est l'un des sept éléments clés), évaluation de programme, valeurs et éthique, vérification interne, initiatives de responsabilisation, sections d'assurance de la qualité, groupes de vérification des directions générales, risques au plan technologique, etc.

En outre, plusieurs directions générales et Régions ont déjà investi dans des outils et des techniques de gestion du risque, et plusieurs en sont aux premiers stades de l'élaboration d'un CGIR. Toutes ont nommé des hauts fonctionnaires pour diriger cette initiative et mettre en oeuvre un CGIR dans leur organisation respective.

Leadership et coordination

La haute direction a également reconnu la nécessité d'assurer le leadership et la coordination globales entourant la mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) au Ministère. À cette fin, le Comité exécutif du Ministère (CEM) s'est réuni en juin 2002 pour discuter de la meilleure façon d'aller de l'avant; à sa réunion d'octobre, il a ensuite pris un certain nombre de décisions touchant la surveillance et l'orientation constantes de la mise en oeuvre d'un CGIR. Le Comité reconnaît qu'il s'agit là d'une initiative de grande envergure et il est déterminé à en assurer la direction générale. Afin d'orienter l'initiative, il a convenu de ce qui suit.

- ▶ **CEM** Le CGIR figure en permanence à l'ordre du jour des retraites du Comité.
- ▶ **CEM-CPA** Le Sous-comité de la politique et de l'analyse du CEM a été chargé de diriger et de surveiller la mise en oeuvre du cadre de gestion intégrée du risque.
- ▶ **Champion** Le SMA de la DGSG a été désigné comme *champion* de la GIR; il lui incombe à ce titre d'encourager la création d'un milieu soucieux du risque.
- ▶ **Réseau de la GIR** Le CEM a demandé à l'ensemble des directions générales, des régions et des secteurs de compétence fonctionnelle de désigner un cadre supérieur en vue de la création d'un réseau qui sera responsable des mesures que nécessite la mise en oeuvre du CGIR et qui dirigera l'intégration de la gestion du risque au sein des différentes organisations.
- ▶ **Responsable au Ministère** Le directeur de la Planification et des Projets spéciaux et du Bureau de la fonction de contrôleur moderne est le cadre à temps plein du Ministère qui rend compte au SMA de la Direction générale des services ministériels de la mise en oeuvre du CGIR; il préside le Réseau de la GIR et gère le Bureau de la gestion intégrée du risque. Le directeur assure également la gestion du Bureau de la fonction de contrôleur moderne du Ministère. Un volet important de son rôle consiste à s'assurer que la mise en oeuvre du cadre de gestion intégrée du risque est conforme à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôleur de Santé Canada et au nouveau cadre de responsabilisation de la gestion du gouvernement.
- ▶ **Bureau de la GIR** Le Ministère a accepté de créer un Bureau de la GIR au sein de la Direction de la planification et des projets spéciaux. Chapeauté par un agent principal de projet, le Bureau a pour tâche d'élaborer le cadre de gestion intégrée du risque et d'en coordonner la mise en oeuvre. Une partie essentielle de cette tâche consiste à définir la terminologie courante et à déterminer les liens efficaces avec tous les autres projets et processus connexes en cours, que ce soit au niveau du

Ministère, des directions générales ou des organismes, comme la planification ministérielle et opérationnelle. Le Bureau doit s'assurer que les sous-comités du CEM, particulièrement le CEM-GR, le CEM-VE et le CEM-OPS, sont tenus au courant des progrès réalisés. Il facilite la mise en oeuvre du CGIR, joue le rôle d'expert et sert de guichet unique aux organismes centraux et les autres ministères pour ce qui a trait à la gestion intégrée du risque.

Vu la quantité évidente de ressources existantes et le travail amorcé par certaines directions générales et Régions, les membres du CEM ont demandé de tirer parti le plus possible de ce qui a déjà été investi. Plus précisément, le CEM a demandé qu'on utilise une approche commune. Le Bureau de la GIR et le Réseau de la GIR élaboreraient une approche ministérielle dans l'intérêt de l'uniformité et de la continuité. Les directions générales et les Régions incorporeront la gestion du risque dans leurs cadres de gestion, suivant l'approche ministérielle.

Relier la GIR au cycle de planification

Les membres du Comité exécutif du Ministère ont également convenu du fait que la gestion du risque fait partie intégrante du cycle opérationnel du Ministère (voir l'annexe B) et que pour faciliter l'élaboration d'un profil de risques pour Santé Canada, le BGIR s'emploiera, en étroite collaboration avec la Division des politiques horizontales et de la planification stratégique, à faire en sorte d'intégrer la gestion du risque à l'exercice d'analyse du contexte menant à l'établissement des priorités stratégiques du Ministère. Ce dernier pourra ainsi commencer à définir les secteurs de risque qui existent au niveau ministériel.

Modèle d'évaluation du risque à des fins décisionnelles

Incidence	Mesures de gestion du risque		
	faible	moyenne	élevée
considérable			
modérée			
mineure			
	■ Probabilité		
	■ = Gestion à grande échelle essentielle		
	■ = Gérer et surveiller le risque		
	■ = Surveiller/accepter le risque		

source : CGIR du SCT avril 2003

PLAN D'ACTION - Retraite de planification du Réseau de la GIR - les 6 et 7 mai 2003

Une approche progressive

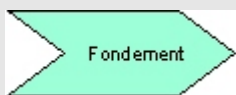
Sous la direction du Bureau de la gestion intégrée du risque, les membres du Réseau de la GIR se sont réunis pendant deux jours, au début de mai 2003, afin de discuter et convenir de l'approche à adopter pour mettre en oeuvre un cadre de gestion intégrée du risque à Santé Canada. Étant donné qu'il s'agit d'une initiative à long terme, ils en sont arrivés à la conclusion que conformément au modèle de modernisation de la fonction de contrôleur du SCT, *Vers l'excellence en gestion*, il s'avère nécessaire d'adopter une approche par étapes :

- ▣ une *étape de fondement* qui aborde les exigences de base du CGIR
 - ▣ une *étape de transition* qui intègre davantage la gestion du risque
 - ▣ une *étape de maintien* qui se déroule de façon continue.

LES PRATIQUES DE LA FONCTION DE CONTRÔLEUR : VERS L'EXCELLENCE EN GESTION

GESTION ÉVOLUÉE DU RISQUE

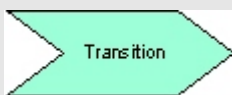
Définition : Des pratiques sûres de gestion des risques sont intégrées à la prise de décisions stratégique et opérationnelle conformément aux objectifs d'innovation et de bonne gérance



Pratiques attendues

La haute direction reconnaît l'importance d'une approche évoluée de la gestion des risques dans tout l'organisme et elle élabore un profil des risques pour l'organisme. La haute direction s'assure que le programme d'amélioration de la gestion moderne intégrée tient compte de tous les risques importants. La haute direction s'assure que tous les gestionnaires connaissent le profil des risques de l'organisme et qu'ils incluent la gestion des risques dans leur plan d'apprentissage individuel.

source : SCT - Fonction de contrôleur moderne



Pratiques attendues

La haute direction s'assure que la gestion des risques est entièrement intégrée à l'alignement stratégique des ressources, des résultats et des plans de l'organisme. La haute direction s'assure que la structure des responsabilités reconnaît l'importance de la gestion des risques et que les clients et les intervenants extérieurs sont suffisamment informés des risques importants auxquels l'organisme est exposé. La haute direction favorise la culture de gestion des risques lorsque la gestion des risques fait partie des programmes d'apprentissage et de reconnaissance continus. Les gestionnaires comprennent et appliquent les pratiques de gestion des risques dans la prise de décisions.

Vers l'excellence en gestion



Pratiques attendues

La haute direction et tous les gestionnaires prennent des décisions axées sur les résultats grâce à de solides pratiques de gestion des risques. La haute direction s'assure que la gestion des risques fasse partie intégrante des outils et des systèmes de prise de décisions et de connaissances destinés à soutenir tous les employés. La haute direction s'assure que tous les employés comprennent les principes de la gestion des risques et qu'ils les appliquent avec constance.

Avril 2003

Les six principes directeurs

Afin de guider ce travail, le Réseau de la gestion intégrée du risque a convenu de prendre appui sur ce qui existe déjà à Santé Canada et a défini les six principes suivants :

- ▶ **engagement** - leadership visible de la haute direction - la direction du Ministère prône la création d'un milieu de soutien qui encourage la gestion intégrée du risque;
- ▶ **continuité** - pratique de gestion soutenue et permanente - la gestion du risque devient partie intégrante de la prise de décisions;

- ▶ ***uniformité*** - stratégie, méthodes, techniques et outils communs;
- ▶ ***communication*** - sensibilisation et compréhension accrues - les décisions importantes comportant des risques sont documentées, à des fins de reddition de comptes;
- ▶ ***adaptation à la culture*** - élaboration de stratégies efficaces visant à mettre en oeuvre la gestion du risque et à maintenir l'élan - il incombe à toutes les directions générales et Régions d'intégrer la gestion du risque à leurs cadres de gestion;
- ▶ ***apprentissage continu*** - maintien et amélioration des compétences et leçons tirées des expériences antérieures - la gestion du risque est intégrée à l'apprentissage continu.

De même, au cours de leur retraite, les membres du Réseau de la GIR ont discuté des avantages que peut attendre le Ministère de la mise en oeuvre d'un cadre intégré de gestion du risque. Mentionnons notamment les suivants.

- ▶ La gestion du risque permet au Ministère de mieux s'assurer qu'il atteint ses objectifs.
- ▶ La compréhension des risques améliore la prise de décisions à tous les niveaux de l'organisation.
- ▶ Une approche planifiée et proactive vis-à-vis de la gestion et de la compréhension des risques aide à définir les priorités stratégiques du Ministère.
- ▶ Les risques sont définis et gérés dans la compréhension de la tolérance au risque de l'organisation.
- ▶ Le fait de préciser et de communiquer la tolérance au risque de l'organisation aide les gestionnaires et les employés à comprendre les limites à l'intérieur desquelles on s'attend à ce qu'ils assurent la gestion du risque.

Le plan d'action

La retraite de planification a mis l'accent sur la détermination des mesures à prendre à court terme - c'est-à-dire au cours des 12 à 18 prochains mois - afin d'aborder les sept grands secteurs d'activité suivants, que les membres du Réseau jugent essentiels pour établir le fondement d'un cadre de gestion intégrée du risque.

Activités clés

- ▶ Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place
- ▶ Compréhension de la tolérance au risque
- ▶ Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque
- ▶ Communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque
- ▶ Leadership partagé : rôles et responsabilités
- ▶ Apprentissage de la gestion du risque
- ▶ Intégration de la gestion du risque à l'établissement des priorités stratégiques

L'annexe A énonce les mesures qui ont été prévues afin de mener à bien ces activités clés, y compris les objectifs visés et la façon d'en mesurer le succès. Les membres du Réseau ont conclu que quatre de ces activités clés nécessitaient un travail concerté; ainsi, ils ont créé des sous-groupes composés de membres du Réseau pour s'occuper de ces activités. Les sous-groupes présenteront des rapports réguliers au Réseau par l'entremise du Bureau de la GIR. Ce dernier coordonnera le travail du Réseau et des sous-groupes pour éviter les recoupements et veiller à ce que les dispositions prises se complètent. Les mesures globales du succès de la gestion évoluée du risque ont été approuvées par le CEM telles qu'articulées dans la Stratégie de gestion moderne.

Surveillance et compte rendu

La surveillance et le compte rendu réguliers des progrès permettront de veiller à ce que la GIR demeure une priorité dans le cadre du programme de modernisation de la gestion du Ministère. Le Bureau de la gestion intégrée du risque (BGIR) présentera des rapports d'étape périodiques au CEM-CPA. Le plan d'action décrit à l'annexe A sera examiné tous les six mois et le BGIR le mettra à jour afin qu'il reflète les progrès réalisés et les mesures à prendre pour assurer la poursuite du renouvellement de la gestion. Le Bureau soumettra au CEM-CPA les activités prévues nécessitant une orientation ou une décision particulière.

Le Ministère tiendra le Conseil du Trésor au courant de la progression de la mise en oeuvre du Cadre de gestion intégrée du risque grâce à ses rapports réguliers sur la modernisation de la fonction de contrôleur. De

Gestion évoluée du risque : processus de prise de décisions et de contrôle fondé sur l'identification et la gestion des risques

Le succès sera mesuré de la façon suivante :

- un cadre de gestion du risque appuyé par les preneurs de décisions et utilisé de façon uniforme pour la prise de décisions;
- des employés qui comprennent bien et respectent leurs responsabilités et leurs obligations de rendre compte face à la gestion du risque.

Source : Stratégie de gestion moderne de Santé Canada

même, le responsable du projet au Ministère en rendra compte régulièrement aux autres membres du Conseil de mise en oeuvre du Cadre de gestion intégrée du risque.

Les directions générales et les Régions rendront compte régulièrement de la mise en oeuvre du CGIR dans leurs secteurs respectifs, et le Réseau de la GIR définira les « meilleures pratiques » et en encouragera l'utilisation dans tout le Ministère. Le Bureau de la GIR publiera des compte rendus réguliers des progrès réalisés dans le site web de Santé Canada, sous « Fonction de contrôleur moderne ». Chaque année, dans le Rapport ministériel sur le rendement (RMR), le Ministère rendra compte de ses plans et priorités liés à la modernisation de la fonction de contrôleur, y compris de son CGIR, au Conseil du Trésor, à la Vérificatrice générale ainsi qu'au Parlement.

PLAN D'ACTION ENTOURANT LA MISE EN OEUVRE D'UN CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE À SANTÉ CANADA

A. Antécédents

Le présent plan d'action est le fruit du travail effectué par le Réseau de la GIR au début de l'année 2003, dont le point culminant a été sa retraite de planification de mai. De l'avis de tous les membres du Réseau, pour aller de l'avant dans la gestion intégrée du risque, le Ministère doit adopter une approche plus systématique vis-à-vis de la détermination des risques présents à tous les niveaux de l'organisation. Au fil des progrès, il sera important de fournir une orientation constante ainsi que certaines structures (p. ex., rôles et responsabilités, principes directeurs, termes clés). La communication au sujet des risques, l'amélioration des compétences et la prestation d'outils de gestion des risques sont considérées comme des facteurs de réussite déterminants. L'apprentissage continu, qui fait appel à des études de cas, aux meilleures pratiques ainsi qu'au partage d'expériences et d'outils, est par ailleurs perçu comme une partie intégrante du cadre de GIR.

Les membres du Réseau de la GIR ont jugé que les « **activités clés** » suivantes étaient essentielles pour établir le fondement d'un cadre de gestion intégrée du risque.

- ▶ Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place
- ▶ Compréhension de la tolérance au risque
- ▶ Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque
- ▶ Communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque
- ▶ Leadership partagé : définition des rôles et responsabilités en matière d'intégration de la gestion du risque
- ▶ Apprentissage de la gestion du risque
- ▶ Intégration de la gestion du risque à la planification ministérielle - établissement du profil de risques du Ministère

B. Aperçu du plan d'action

Le plan d'action est expressément conçu pour aborder les quatre éléments d'un cadre de gestion intégrée du risque :

- ▶ établissement du profil de risques du Ministère;
- ▶ établissement d'une fonction de gestion intégrée du risque;
- ▶ mise en pratique de la GIR;
- ▶ assurance d'un apprentissage continu en gestion du risque.

En définissant le plan d'action, le Bureau de la GIR du Ministère et le Réseau de la GIR ont analysé les exigences du SCT en ce qui a trait à la gestion de l'excellence, ont examiné ce qu'avaient fait les autres ministères et ont passé en revue les observations formulées dans le récent rapport de la Vérificatrice générale au sujet de la mise en oeuvre de la gestion du risque.

Le plan précise les activités clés à accomplir, les façons suggérées de mesurer le succès obtenu, les mesures prévues pour réaliser les activités clés, les responsables de ces mesures ainsi que les dates prévues d'achèvement. Il sera mis à jour deux fois l'an afin de refléter les progrès réalisés et les mesures indiquées à prendre au fil de son déroulement.

Le Réseau abordera collectivement trois activités clés et a créé des sous-groupes composés de membres du Réseau pour se pencher sur les points suivants : compréhension de la tolérance du risque, évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque, communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque, et apprentissage de la gestion du risque. Ces sous-groupes auront certains produits à livrer dans le cadre de chacune de ces activités et rendront des comptes régulièrement au Réseau par l'entremise du Bureau de la GIR.

Le CEM-CPA assurera la surveillance du plan d'action, tandis que le BGIR coordonnera les rapports d'étape, qui seront publiés sur le site web de Santé Canada sous « Fonction de contrôleur moderne ».

C. Liens entre les activités clés prévues au plan d'action et les exigences du SCT

Le tableau qui suit illustre les liens entre les activités clés et les exigences du SCT.

Liens entre les activités clés prévues au plan d'action et les exigences du SCT en matière de gestion intégrée du risque		
<i>Éléments</i>	<i>Exigences</i>	<i>Activités clés prévues au plan d'action</i>
Établissement du profil de risques du Ministère	<ul style="list-style-type: none"> . Analyse du contexte . Détermination du risque actuel . Établissement d'un profil des risques 	<ul style="list-style-type: none"> . Compréhension de la tolérance au risque . Intégration de la gestion du risque à l'établissement des priorités stratégiques
Établissement d'une fonction de gestion intégrée du risque	<ul style="list-style-type: none"> . Orientation de la haute direction . Communication de l'orientation de la direction . Opérationnalisation de la gestion intégrée du risque grâce aux structures de prise de décisions et de rapport en place . Évaluation de la capacité 	<ul style="list-style-type: none"> . Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place . Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque . Communication de l'orientation du Ministère en matière de gestion du risque . Leadership partagé : définition des rôles et responsabilités
Mise en pratique de la gestion intégrée du risque	<ul style="list-style-type: none"> . Application d'un même processus de GR à tous les niveaux . Prise de décisions et établissement des priorités . Consultations permanentes avec les intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> . Évaluation de la capacité actuelle de gestion du risque . Compréhension de la tolérance au risque . Intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels en place
Apprentissage continu	<ul style="list-style-type: none"> . Plans d'apprentissage . Expérience continue : <ul style="list-style-type: none"> - meilleures pratiques - études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> . Apprentissage de la gestion du risque

**PLAN D'ACTION ENTOURANT LA MISE EN OEUVRE
D'UN CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE À SANTÉ CANADA**
(établir le fondement au cours des 12 à 18 prochains mois)

Activité clé : INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE À L'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Définir les risques élevés du Ministère et intégrer l'information connexe dans les rapports ministériels	Établissement d'un profil des risques du Ministère et inclusion dans le RPP de 2004-2005	- Bureau de la GIR, avec la Planification stratégique - Réseau de la GIR	Intégrer la perspective de gestion du risque à l'exercice ministériel d'analyse électronique du contexte	Juin 2003
			Analyser les résultats avec les domaines d'expertise	Août 2003
			Organiser des ateliers pour consulter les gestionnaires	Septembre 2003
			Commencer à cerner les domaines de risque possibles	Novembre 2003
			Intégrer les principaux risques et l'information connexe dans les documents du Ministère (RPP, RMR)	Novembre 2003
			Ébaucher le profil de risque du Ministère et inclure les résultats dans le prochain RPP	Novembre 2003
			Passer en revue le processus afin d'en tirer des leçons et amorcer un nouveau cycle	Novembre 2003
			Planification du prochain cycle	Janvier 2004

Activité clé : INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE AUX PROCESSUS DÉCISIONNELS EN PLACE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Intégrer la gestion du risque aux processus décisionnels existants	Preuve du fait que l'information sur les risques et l'évaluation des risques sont intégrées aux activités des principaux comités décideurs de la haute direction	<ul style="list-style-type: none"> - Réseau de la GIR - Bureau de la GIR 	Identifier et confirmer les principaux comités décisionnels au niveau du Ministère, des directions générales et des régions	Mars 2004
			Incorporer systématiquement l'étude des risques (questions clés) dans le mandat des principaux comités décisionnels à tous les niveaux Élaborer des lignes directrices sur l'évaluation du risque (p. ex., CGM)	Décembre 2003
			Déterminer la meilleure façon de promulguer les lignes directrices sur l'évaluation du risque (p. ex., politique, procédures)	Janvier 2004
			Intégrer l'évaluation du risque (les questions clés de GR pour les principaux comités décisionnels)	Janvier 2004
			Définir le processus permettant aux principaux comités décisionnels de communiquer leurs décisions, y compris en ce qui a trait à l'évaluation du risque	Octobre 2004

Activité clé : COMPRÉHENSION DE LA TOLÉRANCE AU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Établir une vision commune de la tolérance au risque	Élaborer et communiquer des directives claires sur la tolérance au risque	- Sous-groupe du Réseau	Effectuer des recherches sur la tolérance au risque et amorcer la discussion dans le contexte de Santé Canada	Octobre 2003
		- Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR)	Décrire et définir les éléments clés de la tolérance au risque	Décembre 2003
			Élaborer divers documents sur la tolérance au risque : cadre, guide, études de cas, leçons tirées	Octobre 2004
			Déterminer la meilleure façon de présenter et de communiquer le concept de tolérance au risque	Novembre 2004
			Concevoir des séances d'information sur la tolérance au risque et les intégrer aux programmes d'apprentissage du Ministère (ex., valeurs/éthique)	Novembre 2004
			Intégrer les leçons tirées à un référentiel accessible sur le Web	Novembre 2004

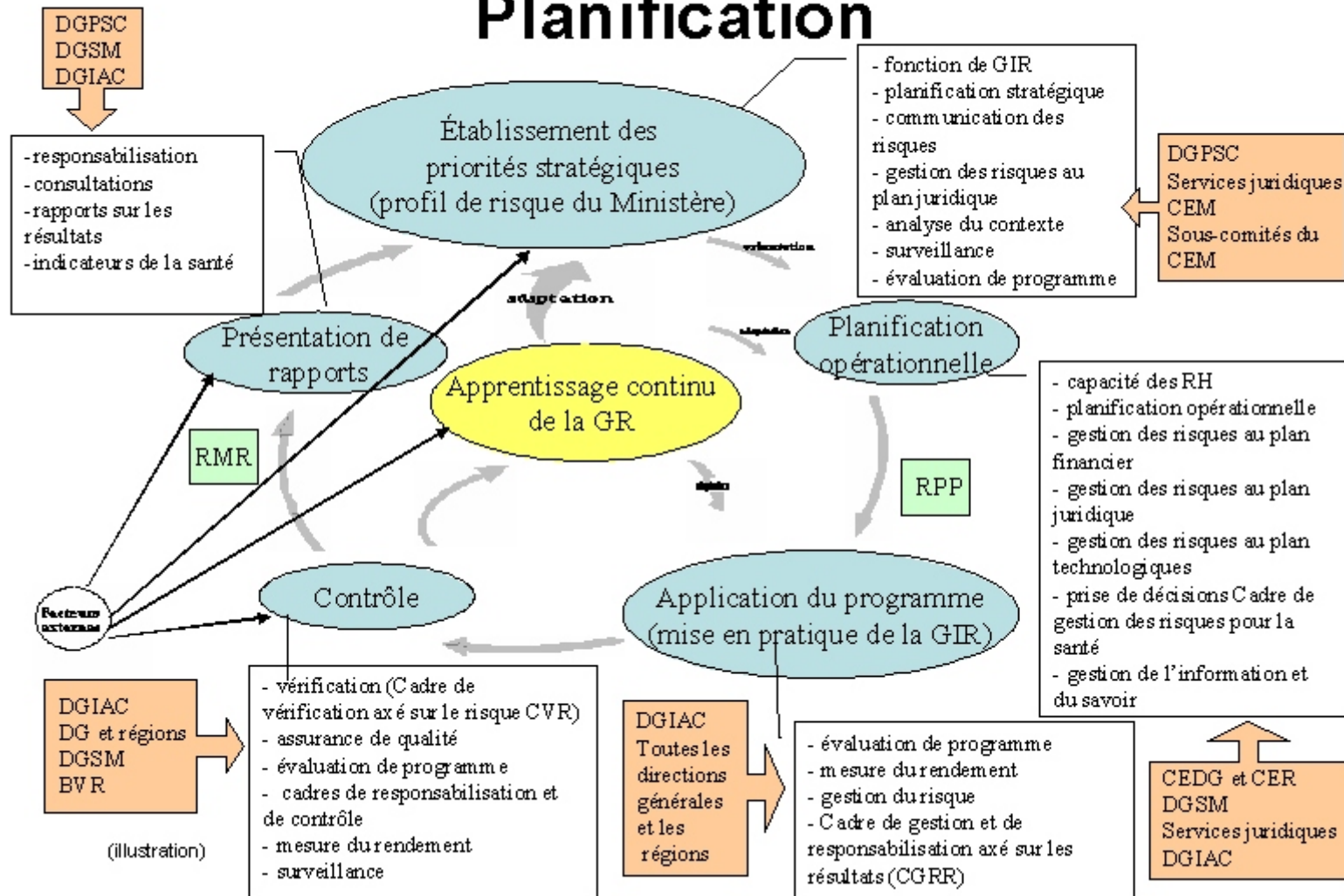
Activité clé : ÉVALUATION DE LA CAPACITÉ ACTUELLE DE GESTION DU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Déterminer la meilleure façon de définir la capacité de gestion du risque et de renforcer cette capacité	Utilisation d'un langage et d'outils communs faisant partie intégrante de l'évaluation du risque à l'appui de la prise de décisions Exemples montrant que toutes les disciplines se partagent l'information sur la gestion du risque (p. ex., meilleures pratiques, leçons apprises)	- Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR)	Élaborer un modèle d'évaluation de la capacité	Septembre 2003
			Communiquer l'objet et l'intention de l'évaluation	Octobre 2003
			Définir les éléments d'un processus commun de GR pour Santé Canada	Novembre 2003
			Recueillir et compiler les résultats à partir du modèle d'évaluation de la capacité :	
			- élaboration du processus	Octobre 2003
			- date de mise en branle	Novembre 2003
- examen à mi-parcours	Novembre 2003			
- date d'achèvement	Décembre 2003			
Analyser les lacunes	Février 2004			
Proposer des solutions et formuler des recommandations	Mars-avril 2004			

Activité clé : COMMUNICATION DE L'ORIENTATION DU MINISTÈRE EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Élaborer une stratégie et un plan d'action de communication	Utilisation d'outils de communication et d'un langage communs pour articuler les principes de fonctionnement et les objectifs en matière de gestion du risque de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR) 	Rédiger une stratégie globale de communication incluant des messages clés - communication des mesures du succès, rôle du Bureau et du Réseau de la GIR, etc.	Octobre 2003
			Identifier les cadres supérieurs pouvant transmettre les messages clés à tout le personnel	Octobre 2003
			Établir un lexique commun et parvenir à une entente à ce sujet	Novembre 2003
			Produire un guide à l'intention des gestionnaires	Février 2004
			Communiquer la disponibilité des ressources, des outils, de la formation, de la surveillance	Février 2004
			Adopter les techniques - outils	Mars 2004
			Trouver des façons novatrices de reconnaître les réalisations à tous les niveaux	Mars 2004
Incorporer la gestion du risque dans les ententes de rendement de tous les gestionnaires	Septembre 2004			

Activité clé : LEADERSHIP PARTAGÉ : DÉFINITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Élaborer une stratégie sur la façon de clarifier et de communiquer les rôles et les responsabilités des différentes parties intéressées à la gestion intégrée du risque et définir leurs liens	Mesure dans laquelle la direction est informée et est déterminée à améliorer la gestion	- Réseau de la GIR	Désignation d'un comité de surveillance	Octobre 2002
	Connaissance et respect des responsabilités et des éléments de reddition de comptes en matière de gestion du risque dans le cycle de planification	- Bureau de la GIR	Création du Bureau de la GIR et du Réseau de la GIR	Novembre 2002 - janvier 2003
	Intégration de la gestion du risque dans tous les domaines du cycle de planification		Élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action provisoires	Juin 2003
			Clarification des rôles et des responsabilités des domaines de compétence (AQ, Vérification interne, Évaluation des programmes, etc.) concernant la surveillance des risques et leurs liens avec le cycle de planification	Mars 2004
			Clarification des rôles, des responsabilités et des liens des principales fonctions de gestion du risque (ex., communication des risques, gestion des risques juridiques, gestion des risques technologiques, etc.) à l'intérieur du cycle de planification au Ministère	Juin 2004
			Consolider l'intégration de la gestion du risque au cycle de planification et faire des rapports à ce sujet	Août 2004

Activité clé : APPRENTISSAGE DE LA GESTION DU RISQUE				
Objectif	Mesure du succès	Suivi	Mesures prévues pour réaliser l'activité clé	Date cible
Investir dans le renforcement de la capacité de gestion du risque - tant au niveau organisationnel qu'individuel	GIR considérée comme un élément clé de « l'apprentissage continu » à Santé Canada Utilisation des notes d'information produites au moment de prendre des décisions	- Sous-groupe du Réseau - Bureau de la GIR (relevant du Réseau de la GIR)	Établir une liste de contrôle de la GR (7 étapes, note d'information)	Novembre 2003
			Identifier les experts de la GR, les réseaux d'échange de pratiques et les autres possibilités d'apprentissage	Décembre 2003
			Dresser un inventaire de la formation offerte à l'interne	Janvier 2004
			Mener à bien une analyse des écarts portant sur les niveaux d'expertise (sensibilisation, connaissance spécialisée, renseignements ministériels)	Février 2004
			Intégrer la GR aux plans des programmes d'apprentissage et aux plans d'apprentissage personnels (Apprentissage vers le leadership, Gestion axée sur les résultats)	Mars 2004
			Déterminer ce que signifie « apprentissage continu » du point de vue de la GIR	Octobre 2003

Intégration de la GR au Cycle de Planification



INTÉGRATION DE LA GESTION DU RISQUE À SANTÉ CANADA - RÔLES ET RESPONSABILITÉS

(ÉBAUCHE....à définir davantage / communiqué par le Réseau de la GIR dans le cadre de son plan d'action)

SM et SM délégués	Structure de gouvernance de la GIR	Réseau de la GIR	SMA et DGR	Gestionnaires	Tous les employés
<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre le message selon lequel la GIR est une discipline utile • Inclure la GIR parmi les engagements permanents de tous les cadres supérieurs • Fournir une orientation sur la GIR, y compris sur la tolérance au risque • Assigner les rôles au chapitre de la gouvernance de la GIR • Présenter des rapports réguliers au SCT et au BVG • Traiter des progrès au chapitre de la GIR dans le RMR et le RPP 	<ul style="list-style-type: none"> • CEM-PC - surveiller la mise en oeuvre du CGIR afin de diriger et de soutenir la GIR • Retraites du CEM - GIR toujours à l'ordre du jour • Champion -encourager la GR, accroître la sensibilisation • Responsable du Ministère et Bureau de la GIR -coordonner la mise en oeuvre du CGIR; relier la GR au cycle de planification; diriger l'élaboration du profil de risques du Ministère; assurer la liaison avec les sous-comités clés du CEM : GR, V&E, Ops • tous les sous-comités du CEM - intégrer la gestion du risque à leur processus de prise de décisions 	<p>Réseau de la GIR - chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre un plan d'action sur la GIR, y compris la communication, les outils et méthodes et l'apprentissage continu. Formé de représentants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de toutes les directions générales et régions, qui sont responsables de la GIR au sein de leur organisation • des secteurs de compétences spécialisées suivants : • planification stratégique (définir les risques pour l'organisation en intégrant la GR à l'établissement des priorités stratégiques) • vérification et reddition de comptes (établir des plans annuels et pluriannuels de vérification fondés sur l'évaluation du risque dans les divers secteurs d'activité) • évaluation de programme (promouvoir la mesure du rendement afin d'aider les gestionnaires à se concentrer sur les résultats des programmes) • assurance de la qualité (mettre sur pied des activités de surveillance permettant de déceler rapidement les risques) • ressources humaines (stratégies d'apprentissage et de formation) • communications (élaborer une stratégie de communication des risques) 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les principaux secteurs de risque au sein de leur organisation • Élaborer et fournir des directives claires sur les niveaux de tolérance au risque • Intégrer la gestion du risque à leurs cadres de gestion • Intégrer la GR à leurs plans d'activités • Veiller à intégrer la GR aux principaux mécanismes décisionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'établissement des niveaux de tolérance au risque • Contribuer à la sensibilisation au risque au sein de l'organisation en identifiant les risques et en les communiquant aux niveaux supérieurs • Être des agents de changement; comprendre et communiquer l'approche de l'organisation vis-à-vis de la GIR • Veiller à ce que les employés puissent assister à des séances de sensibilisation et de perfectionnement • Appliquer les mesures nécessaires pour soutenir l'apprentissage continu de la GR 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des programmes d'apprentissage au sujet du risque, appliquer les enseignements et les outils et veiller à ce que les gestionnaires soient avisés des risques que comporte leur travail • Être à l'affût des occasions où la prise de risques doit être raisonnable • Rendre compte des risques, y réagir, en assurer le contrôle et les évaluer à la demande du gestionnaire ou de l'organisation • Participer à la GR en l'incluant dans leurs plans d'apprentissage personnel

RÉSEAU DE LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

Pour une liste courante des membre du Réseau de la GIR, s'il vous plaît contacter le Bureau de la gestion intégrée du risque pour de l'information supplémentaire.

LISTE DE DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Santé Canada

- Mise en oeuvre de la fonction de contrôleur moderne à Santé Canada, *Une stratégie de gestion moderne*, mai 2002
- Mandat du Sous-comité du CEM sur la gestion des risques
- Mandat du Sous-comité du CEM sur la planification, l'analyse et les communications
- Exposé au Comité exécutif du Ministère sur le Cadre de gestion intégrée du risque, le 28 juin 2002
- Note sommaire sur la séance de réflexion du Réseau de la GIR les 6 et 7 mai 2003
- Site web de Santé Canada - fonction de contrôleur moderne :
http://www.hc-sc.gc.ca/francais/soins/depenses/controleur_moderne.htm

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

- Risque, innovation et valeurs – examen des tensions, 15 avril 1999
- Cadre de gestion intégrée du risque - avril 2001
- Le point sur le Cadre de responsabilisation de la gestion - 7 mai 2003
- *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes - Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, déposé au Parlement par le président du Conseil du Trésor en mars 2000
- Politique concernant la gestion du risque - modifiée le 5 octobre 2001
- Pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans les secteurs privé et public - avril 1999
- Guide de mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque - avril 2003 - ébauche de consultation - p. 3
- Politique concernant la surveillance active - modifiée le 1^{er} juin 2001
- Pratiques de la fonction de contrôleur moderne : vers l'excellence en gestion - 7 avril 2003
- Cadre intégré des attentes de gestion et indicateurs et mesures connexes - ébauche - mai 2003
- Cadre de gestion intégrée du risque : rapport sur les progrès de la mise en oeuvre - ébauche finale - février 2003
- Mandat du Conseil de mise en oeuvre du cadre de gestion intégrée du risque - juin 2002
- Guide de mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque - avril 2003 - ébauche de consultation
- Site Web de la Division de la gestion du risque pour obtenir une longue liste de sites Web sur la gestion du risque au gouvernement fédéral et ailleurs : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp#M>

Bureau du Conseil privé

- Gestion du risque pour le Canada et les Canadiens - rapport du Groupe de travail des SMA sur la gestion du risque - mars 2000

Centre canadien de gestion

- Base pour élaborer des stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique - Table ronde du CCG sur la gestion du risque - avril 2001

Vérificateur général du Canada

- Rapport sur les progrès de la mise en oeuvre de la GIR - avril 2003