



National
Defence

Défense
nationale

Chief Review Services / Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

o

ÉTUDE DE RÉFÉRENCE :
LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE
AU SEIN DU MDN ET DES FC
*Menée conjointement avec
Deloitte & Touche*

Janvier 2004

1000-6-4 (CS Ex)



Canada 

AVERTISSEMENT

Note au lecteur : Le présent rapport fait état des résultats d'une étude exécutée pour le compte de la direction. À ce titre, il n'a pas la rigueur d'une vérification ou d'une évaluation de programme.



SYNOPSIS

Le présent rapport fait état des résultats d'une étude, entreprise par le Chef – Service d'examen, en vue d'évaluer les progrès réalisés par le MDN et les FC concernant la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque (GIR). La terminologie et les processus utilisés dans le cadre du présent rapport sont conformes à un cadre définissant les éléments de la GIR, lequel a été publié par le Conseil du Trésor en 2001. La gestion du risque constitue aussi l'un des piliers de la fonction moderne de contrôle et, à ce titre, représente l'une des priorités énoncées du greffier du Conseil privé. Elle figure également au nombre des priorités ministérielles du MDN et des FC. Le déroulement de l'étude suit une recommandation figurant dans un rapport du CS Ex datant d'avril 2000, rédigé à la demande du Sous-ministre et intitulé « Gestion des risques : Étude sur les concepts et les pratiques ».

La gestion du risque est l'approche ou le processus établissant la meilleure démarche en cas d'incertitude, puisqu'on cerne puis évalue les risques et qu'on agit en conséquence. Cela peut se faire de façon intuitive ou explicite, dans le cadre de situations de tous les jours et à divers niveaux de raffinement. Il s'agit de faire la différence entre la gestion intégrée du risque (GIR) et les approches plus traditionnelles. La GIR se définit comme un processus continu, proactif et systématique visant à comprendre, à gérer et à faire connaître les risques à l'échelle de l'organisation. Cela suppose des évaluations régulières et structurées des risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels, et ce, aux niveaux stratégique, opérationnel et/ou tactique de la gestion. La GIR à plein régime est intégrée aux processus organisationnels existants, qu'elle appuie, notamment la planification stratégique, la planification des activités, la mesure du rendement et les rapports d'incidents. On parle souvent de la GIR comme d'un cheminement, puisqu'elle encourage le changement passant d'une culture d'aversion au risque à une culture où les risques peuvent être perçus comme des événements incertains pouvant contribuer positivement ou négativement à la réalisation des objectifs organisationnels. La communication ouverte des risques est un élément crucial de la GIR.

Voici quelques-uns des principaux avantages découlant de l'application de la GIR :

- Meilleure prise de décisions puisque les hypothèses sont rendues explicites et qu'elles sont analysées.
- Des partenaires stratégiques sont engagés et les risques sont partagés, en fonction de l'expertise.
- Attribution des ressources en fonction des avantages, des coûts et des risques prévus.
- Amélioration du concept des systèmes de surveillance et de détection anticipée.
- Perspective permettant de traiter de l'importance des écarts cernés entre les mesures du rendement et le rendement ciblé.
- Réactions efficaces en vue d'une atténuation en temps opportun.

- Possibilité accrue d'atteindre les objectifs organisationnels.
- Meilleur équilibre entre la flexibilité et le contrôle, et ce, à tous les niveaux.
- Synergies/échange d'information à l'échelle des organisations du MDN et des FC.
- La diligence raisonnable est davantage manifeste.

La GIR n'est pas un processus autonome, mais plutôt un système de détection anticipée intégré à la stratégie ministérielle et à la mentalité de l'organisation.

Le présent rapport relie les pratiques de GIR du MDN et des FC au cadre de GIR du SCT, ainsi qu'à une vérification correspondante effectuée par le Bureau de la vérificatrice générale. Cependant, notre évaluation situe également la gestion globale des risques du MDN et des FC dans le contexte d'un modèle d'évolution de la gestion du risque en cinq étapes adapté des travaux de la société Deloitte & Touche. Le classement global du MDN et des FC, à ce titre, se trouve à la page 5 du résumé du présent rapport. La partie 3 du rapport justifie la « cote » attribuée au MDN.

Essentiellement, des secteurs précis du MDN et des FC disposent déjà de systèmes de gestion du risque relativement évolués. Ainsi, la gestion du risque est mise en pratique dans le cadre de la planification opérationnelle militaire, de la sécurité des vols/navigabilité, de la sûreté nucléaire, de la sécurité des sous-marins, des évaluations des risques liés à la validation des coûts et au financement effectuées par le SMA(Fin SM), de même que dans le cadre de la planification et de l'exécution des projets d'immobilisation. Le Comité de gestion des risques juridiques du Ministère, présidé par le SM, prévoit des cas où il pourrait y avoir des poursuites et planifie des stratégies visant à en réduire la probabilité ou les conséquences. De plus, les chefs d'état-major de l'Armée de terre, des Forces maritimes et de la Force aérienne ont recours aux évaluations de l'incidence de la planification des activités afin d'identifier les risques spécifiques liés à l'accomplissement des objectifs/tâches du Plan de la Défense – ces incidences ont généralement trait aux restrictions de ressources. Nous avons également pris en compte l'initiative du SCEMD, visant à concevoir un cadre de GIR et à en faire l'essai. Il y a aussi des synergies au sein de la Défense, grâce aux concepts d'entraînement opérationnel des FC qui sont appliqués au concept de la gestion du risque.

Malgré les progrès réalisés dans certains domaines précis, dans l'ensemble, le MDN et les FC ne disposent pas d'un processus continu, proactif et systématique de gestion du risque à l'échelle de l'organisation, c.-à-d. la gestion intégrée du risque. Cela n'a rien de surprenant, compte tenu de la complexité du MDN et des FC, et du fait que les concepts, les techniques et la GIR sont relativement nouveaux. Cependant, cette même complexité témoigne du besoin de garantir une

gestion des plus modernes. Comme l'a souligné le SCT, les progrès en vue de la GIR exigent un engagement constant aux plus hauts niveaux et à tous les paliers de direction afin de garantir l'intégration véritable de la pensée axée sur la gestion du risque aux processus de planification stratégique, de prise de décision et de responsabilisation.¹

Le modèle d'évolution note la situation actuelle du MDN et des FC. La « feuille de route » proposée présente une approche visant à faire avancer la gestion du risque au sein du MDN et des FC. Le présent rapport offre en outre six recommandations assez précises. Les éléments clés en sont l'élaboration d'un cadre ministériel standard sous l'égide d'un champion, tout en laissant aux gestionnaires de niveau 1 la possibilité, lors de la mise en œuvre, de se concentrer sur les secteurs ayant le plus de besoins à court terme, et les leçons tirées de ces expériences en vue de la mise en œuvre supplémentaire à long terme. Il sera important que le MDN et les FC continuent de faire preuve de leadership en matière de gestion du risque touchant des sphères/fonctions précises, tout en créant des systèmes et des perspectives d'ensemble et en apprenant d'autres organisations qui ont fait preuve de leadership en ce qui a trait à la gestion du risque dans leurs fonctions principales.

Les recommandations de l'étude portent sur les points suivants :

- à titre de champion, le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) doit faire la promotion de la GIR;
- le VCEMD doit élaborer un cadre ministériel de GIR, mettant l'accent sur la promulgation d'une politique, de principes, des rôles, des processus et d'une terminologie commune permettant à toutes les organisations du MDN et des FC de faire converger leurs efforts;
- le VCEMD, de concert avec le SMA (Affaires publiques), le Conseiller juridique des FC et le Directeur – Accès à l'information et protection des renseignements personnels (DAIPRP), élaborera des stratégies de communication des risques au sein du MDN et des FC, ainsi qu'à l'externe, manifestant une pleine compréhension des dispositions pertinentes de la Loi sur l'accès à l'information;
- le VCEMD doit assumer un rôle de coordination à l'échelle des organisations de niveau 1 et élaborer un profil de risque ministériel;
- le VCEMD doit mettre en place une formation en matière de risques et promouvoir la communication ouverte des risques;
- le VCEMD doit préparer un plan d'action à long terme du MDN et des FC visant la mise en œuvre de la GIR.

Nous souhaitons que le présent rapport s'avère un outil de référence utile contribuant à l'évolution de la gestion intégrée du risque au sein du MDN et des FC.

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor, Cadre de gestion intégrée du risque : Rapport d'étape sur la mise en œuvre, mars 2003.



Commentaires et mesures de la direction

Le VCEMD a accepté les recommandations clés susmentionnées et a manifesté une ferme volonté d'appuyer la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque (GIR) au sein du MDN et des FC. Il a également décrit le contexte dans lequel il faudrait procéder à cette mise en œuvre.

Tout d'abord, le VCEMD a constaté qu'il sera essentiel de maintenir la prépondérance du risque opérationnel dans l'élaboration d'un cadre et de plans de GIR. Il souligne aussi l'importance de ne pas créer d'autres systèmes; il faut plutôt exploiter et, au besoin, parfaire des systèmes déjà en place (p. ex. la mesure du rendement, la planification des activités et la planification fondée sur les capacités). La GIR a le potentiel de fournir une perspective interfonctionnelle des pratiques actuelles liées à la gestion du risque au sein du MDN et des FC et de contribuer à la prise de décisions éclairées.

Dans le présent rapport du CS Ex, on reconnaît qu'il ne sera pas facile de mettre en œuvre la GIR et qu'il faudra un certain temps pour intégrer les principes et la culture connexes dans l'organisation. Selon l'expérience d'autres ministères et le niveau d'effort déployé, la mise en œuvre de la GIR au sein d'une organisation aussi complexe que le MDN peut prendre au moins cinq ans. De ce fait, les recommandations du rapport sont d'abord examinées au niveau du VCEMD/Ministère, car il faut établir un cadre général de GIR pour le MDN et les FC. Les gestionnaires de niveau 1 devront aussi pouvoir, dès le début, mettre en œuvre la GIR au sein de leur organisation puisque c'est là où il est le plus logique de le faire et où les avantages sont plus manifestes. Le champion de la GIR, soit le VCEMD, agira également à titre de facilitateur, en collaboration avec les gestionnaires de niveau 1, pour faire évoluer la GIR.

C'est dans ce contexte que le VCEMD a accepté les recommandations clés contenues dans le rapport du CS Ex.

Un calendrier plus précis sera établi pour les recommandations du CS Ex. Le groupe du VCEMD communiquera avec les gestionnaires de niveau 1 afin de nommer un BPR. Celui-ci participera à l'élaboration d'un plan d'action plus exhaustif, grâce auquel les besoins seront bien compris et le MDN et les FC seront sur la bonne voie pour améliorer la gestion du risque à l'échelle de l'organisation.



TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
PARTIE 1 – INTRODUCTION	1
1.1 But et objectifs	1
1.2 Portée	2
1.3 Approche de l'étude	3
PARTIE 2 – CONCEPTS DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE	4
2.1 Principaux termes et définitions	4
2.2 Continuum de l'évolution de la gestion du risque.....	5
PARTIE 3 – ÉVALUATION DES PRATIQUES DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DU MDN ET DES FC	7
3.1 Méthodologie d'évaluation	7
3.2 Thèmes communs	8
3.3 Culture organisationnelle	8
3.4 Identification des risques et des priorités	11
3.5 Rôles et responsabilités	13
3.6 Approche de la gestion intégrée du risque.....	14
3.7 Promotion de la gestion du risque et apprentissage par l'expérience	18
3.8 Évaluation de la GIR au sein du MDN et des FC	19
3.9 Évaluation des pratiques de GIR du MDN par rapport au cadre de GIR du SCT.....	21
PARTIE 4 – RENFORCEMENT DE LA GIR AU SEIN DU MDN ET DES FC	23
4.1 Approche.....	23
4.2 Principaux facteurs de réussite pour aller de l'avant.....	23
4.3 Six recommandations	25
4.4 Feuille de route des activités à envisager – Mise en œuvre de la GIR par le MDN & les FC	27

ANNEXE A – AVANTAGES DE LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE A-1

ANNEXE B – OUTIL DE DIAGNOSTIC..... B-1

ANNEXE C – FACTEURS CLÉS POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DE LA GIR À DRHC..... C-1

ANNEXE D – RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA SUR LA GIR D-1

ANNEXE E – ÉTUDE DE CAS SUR LA SÉCURITÉ DES VOLS E-1

ANNEXE F – CATÉGORIES ET EXEMPLES DE RISQUES F-1

RÉSUMÉ

Objectifs, portée et approche de l'étude

En 2003, conformément aux plans d'examen approuvés, le Chef – Service d'examen (CS Ex) s'est penché sur les progrès réalisés par le MDN et les FC concernant la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque (GIR). La promotion d'une meilleure connaissance de la GIR constituait un objectif secondaire de l'étude. Celle-ci a par ailleurs été influencée par le Cadre de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). En outre, la gestion du risque représente un pilier de la fonction moderne de contrôle et l'on en tient donc compte dans les priorités ministérielles du MDN et des FC, lesquelles prévoient la promotion d'un programme de gestion moderne, dont la gestion du risque.

La portée de l'étude s'étendait à l'échelle du MDN et des FC. Notre approche portait sur les aspects suivants.

- Rechercher les pratiques exemplaires, publiques et privées, en matière de gestion intégrée du risque, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Une étude antérieure du CS Ex² traitait des progrès relatifs à la gestion du risque dans les secteurs public et privé.
- Mettre au point un outil de diagnostic/d'évaluation reposant sur les pratiques exemplaires ainsi que sur le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT.
- Donner des ateliers à l'intention de groupes représentatifs civils et militaires des organisations de niveau 1 afin de discuter des pratiques et de la présence de la GIR au sein du MDN et des FC. Les conclusions des ateliers seront consignées et les éléments concernant les organisations de niveau 1 seront distribués à celles-ci.
- Interviewer les gestionnaires de niveau 1 afin de mieux comprendre leur perception quant à la pertinence des informations actuelles sur les risques au sein de leur propre organisation, et de discuter des améliorations possibles à apporter à la GIR au sein du MDN et des FC.

Qu'est-ce que la gestion intégrée du risque, et quels en sont les avantages?

La GIR est définie par le SCT comme un processus continu, proactif et systématique visant à comprendre, à gérer et à faire connaître les risques dans une optique touchant l'ensemble de l'organisation. La GIR suppose des évaluations régulières et structurées des risques pouvant se poser à l'organisation, et ce, à tous les niveaux. Les résultats sont ensuite regroupés au niveau ministériel afin de favoriser l'établissement des priorités, d'améliorer la prise de décisions et de déterminer les mesures visant à gérer les risques.

² *Gestion des risques : Étude sur les concepts et les pratiques*, Chef – Service d'examen, MDN, avril 2000.



La mise en œuvre réussie de la GIR favorise une philosophie de gestion encourageant plus ouvertement l'identification et la communication des risques chez le personnel, à tous les niveaux (p. ex., stratégique, opérationnel, tactique), l'évaluation structurée des risques, l'établissement d'options/de stratégies d'atténuation des risques et la prise de décisions au niveau organisationnel le plus bas possible (guidée par une tolérance des risques prédéfinie). L'organisation bénéficie de la rentabilité et de l'efficacité accrues d'effectifs compétents et soucieux des risques, et qui disposent des renseignements voulus pour prendre les décisions appropriées ou les recommander.

La GIR n'est pas un processus autonome, mais plutôt un système de détection anticipée intégré à la stratégie ministérielle et à la mentalité de l'organisation. La gestion du risque pleinement opérationnelle et à l'échelle de l'organisation peut être intégrée aux processus organisationnels existants, en appui à la planification des activités, à la mesure du rendement et aux rapports d'incidents. La GIR peut être perçue comme un cheminement exigeant le changement, passant d'une culture d'aversion au risque à une culture où les risques peuvent être perçus comme des événements incertains pouvant favoriser ou freiner la réalisation des objectifs organisationnels. La GIR permet d'identifier les risques et de les documenter avant qu'ils ne se concrétisent, en tentant ainsi de réduire la probabilité et les conséquences d'un événement défavorable, point important si l'on veut faire preuve de diligence raisonnable.

Évaluation globale de la mise en œuvre de la GIR par le MDN et les FC

Notre évaluation de la mise en œuvre de la GIR par le MDN et les FC est semblable à celle effectuée en 2003 par la Vérificatrice générale dans six autres ministères; le concept de la GIR commence tout juste à prendre racine. Or, certains de ces six ministères sont sur le point d'achever, si ce n'est déjà fait, les deux premières étapes du Cadre de GIR du SCT, soit l'élaboration d'un profil de risque ministériel et l'instauration d'une fonction ou d'un champion ministériel de la GIR. Le MDN et les FC n'ont pas encore franchi ces étapes.

Le CS Ex s'est efforcé d'adopter une démarche équilibrée dans le cadre de l'évaluation – non seulement souligne-t-il les améliorations nécessaires, mais il désigne les bonnes pratiques en matière de gestion du risque. Au sein du MDN et des FC, de nombreux secteurs appliquent la gestion du risque à divers degrés. Ainsi, la gestion du risque est exercée dans le cadre du processus de planification opérationnelle militaire, de la sécurité des vols/navigabilité, de la sûreté nucléaire, de la sécurité des sous-marins et de la planification des projets d'immobilisations. Le Comité de gestion des risques juridiques du Ministère, présidé par le SM, prévoit des cas où il pourrait y avoir des poursuites, et il planifie des stratégies visant à en réduire la possibilité ou les conséquences. De plus, les chefs d'état-major de l'Armée de terre, des Forces maritimes et de la Force aérienne ont recours aux évaluations de l'incidence de la planification des activités afin d'identifier des risques spécifiques (normalement en fonction des pénuries de ressources identifiées) en vue d'accomplir les tâches établies par le Plan de la Défense. Le CS Ex a pris en compte l'initiative du SCEMD visant à concevoir un cadre de GIR et à en faire l'essai. **Dans l'ensemble cependant, le MDN et les FC n'ont pas encore adopté la GIR.** Le

tableau qui suit résume notre évaluation comparant les pratiques du MDN et des FC aux principaux éléments de la GIR. Il faut souligner que cette évaluation repose sur la grande majorité des organisations du MDN, vu qu’il se trouve toujours des exceptions dans une organisation de la taille du MDN.

Comparaison des principaux éléments de la GIR par rapport aux pratiques du MDN et des FC

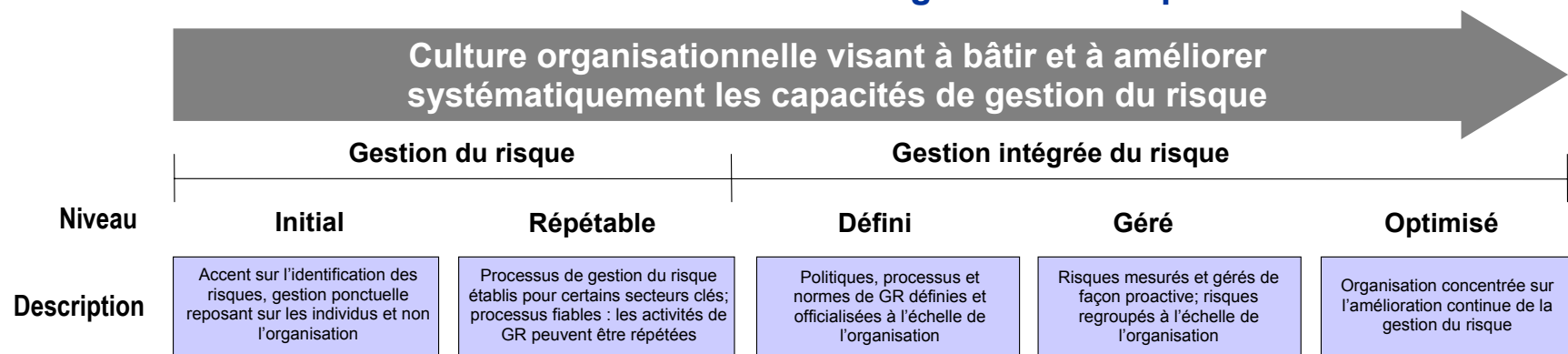
<u>Principaux éléments/caractéristiques de la GIR</u>	<u>Comparaison avec le MDN et les FC (en général)</u>
Identification des risques continue et dynamique à titre de détection anticipée	Identification relativement sporadique et annuelle
Risques éventuels identifiés de façon proactive avant d’avoir lieu	Largement en réaction aux risques qui se concrétisent
Processus systématique en place	Les risques sont considérés principalement par rapport à leurs liens avec la planification des activités
Analyse structurée de la probabilité et de l’incidence	Analyses surtout intuitives, bien qu’il y ait des cas où l’on a recours à une structure
Chacun identifie les risques	Il incombe surtout aux gestionnaires d’identifier les risques
Processus à l’échelle de l’organisation	Le processus n’est pas encore en place
Gestion du risque au niveau pratique le plus bas possible	La tolérance aux risques est souvent inconnue ou non communiquée; il s’avère donc difficile de gérer les risques aux niveaux subalternes
Risques classés par ordre de priorité	Établissement des priorités non structuré
Rapports ascendants des risques par ordre de priorité	Rapports produits en partie par le biais de la planification annuelle des activités
Plans d’atténuation correspondant à la gravité et à la probabilité des risques	Peu de plans d’atténuation reposant sur une évaluation des risques
Communication ouverte des risques	Communication horizontale restreinte

Dans le cadre de cette étude, le CS Ex a fait une distinction entre la gestion du risque *opérationnels* militaires et la gestion du risque *ministériels*. Le mandat du MDN et des FC consiste à réagir, à la demande du gouvernement, aux incertitudes internationales. Leurs tâches de défense, internationale et nationale, comprennent la préparation à la guerre et au maintien de la paix, ainsi que l’intervention en cas de terrorisme, de désordre civil, de désastres nationaux et par suite de demandes provenant d’autres ministères. **Le MDN et les FC représentent une organisation fondée sur les principes de la planification et de la préparation en cas d’imprévus.** Ainsi, sur le plan opérationnel, le MDN et les FC

ont mis au point un système relativement évolué en matière de connaissance des risques/de la situation ainsi que des systèmes de planification opérationnelle, comme en témoignent les travaux exécutés par le biais du Centre du commandement de la Défense nationale. En fait, la gestion du risque pratiquée par l'Équipe de gestion de l'état-major interarmées (EGEMI) est un exemple de GIR passablement évoluée, bien qu'elle ne soit pas complètement au point. Le CS Ex doit toutefois faire la différence entre la gestion du risque dans le cadre de certaines opérations bien définies et la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque à l'échelle de l'organisation. **Si la GIR est déjà quelque peu intégrée aux activités opérationnelles militaires, elle n'est pas manifeste lors d'autres activités de soutien ministériel et militaire du MDN et des FC.**

L'évolution de la gestion du risque, au sein d'une organisation, peut être perçue au moyen du Continuum de l'évolution de la gestion du risque élaboré par Deloitte & Touche. Le diagramme qui se trouve à la page suivante décrit les cinq niveaux d'évolution de la gestion du risque; on y indique la position du MDN et des FC, ainsi que notre évaluation globale de leur mise en œuvre de la GIR. En moyenne, le MDN et les FC se situent au niveau « répétable » et tendent vers le niveau « défini ». Il faut souligner qu'il s'agit là de notre opinion globale reposant sur la somme des parties du MDN et des FC. Il y a des secteurs, au sein du MDN et des FC, comme la sécurité des vols/navigabilité, qui pourraient être considérés au niveau « optimisé ». Par contre, de nombreux secteurs pourraient se classer au niveau « initial ».

Continuum de l'évolution de la gestion du risque



Évaluation de référence de la GIR pour l'ensemble du MDN et des FC

← Dans l'ensemble, le MDN et les FC ont mis en œuvre la plupart des pratiques associées au niveau « répétable », mais peu au niveau « défini ».

Les pratiques de gestion du risque sont établies et mises de l'avant dans certains secteurs clés où les risques ont souvent été gérés de façon plus active. En général, il s'agit de secteurs où l'on trouve des normes professionnelles, où il faut respecter des politiques ou des directives d'organismes centraux, ou posant un risque élevé à la santé et à la sécurité des individus.

Au sein de ces divers secteurs clés, on trouve différents niveaux de raffinement visant à définir les pratiques de gestion du risque, à gérer activement les risques et à optimiser la gestion du risque. Ces secteurs font preuve d'un raffinement allant au-delà du niveau « défini », mais les approches ne sont pas uniformes et intégrées à l'échelle de ces secteurs.

Dans l'ensemble, à l'échelle ministérielle, le concept de gestion du risque (c.-à-d. les politiques, les principes, les directives, etc.) n'est pas bien défini, communiqué et compris. On ne met pas en application une définition commune des risques, et il n'existe aucun cadre commun visant à définir les rôles et à assurer une approche uniforme en gestion du risque.

Les risques sont gérés de façon proactive dans certains secteurs clés, mais l'approche est principalement réactive à l'échelle du Ministère. Les risques ne sont pas identifiés et évalués dans une optique commune. Les renseignements relatifs aux risques ne sont pas intégrés et consignés à l'échelle ministérielle afin d'en tenir compte lors des activités de planification et de décision.

Obstacles à la mise en œuvre de la GIR

Un certain nombre d'obstacles à l'optimisation de la mise en œuvre de la GIR sont manifestes au sein du MDN et des FC. Ces obstacles, qui ne sont pas exclusifs au MDN et aux FC, sont les suivants :

- La nécessité que la haute direction manifeste davantage son appui au concept de GIR et à l'implantation d'une structure d'analyse des risques à l'échelle de l'organisation.
- L'absence d'une politique et de directives ministérielles globales en matière de GIR.
- Le scepticisme concernant les avantages découlant de la GIR.
- La culture du MDN et des FC, au sein de laquelle :
 - les gestionnaires peuvent répugner à rendre les risques pleinement transparents de peur de diminuer les chances d'obtenir l'approbation à l'égard d'une proposition ou d'un projet;
 - on peut associer la divulgation de risques élevés à une mauvaise nouvelle ou à un mauvais rendement au travail;
 - les initiatives de GIR peuvent être vues comme une concurrence relativement à des ressources limitées, plutôt que des outils complémentaires améliorant la gestion;
 - on n'échange pas facilement/volontiers les renseignements sur les risques de façon horizontale;
 - on craint que des tiers exploitent les renseignements consignés sur les risques afin d'attirer des critiques non fondées sur l'organisation;
 - le plus souvent, on ne reconnaît pas la gestion du risque comme fondement essentiel d'un milieu favorable à l'éthique.

Stratégie de mise en œuvre de la GIR au sein du MDN et des FC

Le CS Ex reconnaît que la GIR représente un changement dont la mise en œuvre peut prendre des années avant d'être achevée et intégrée à la philosophie et à la culture d'une organisation. À ce titre, il faudra prévoir suffisamment de souplesse, au niveau de l'approche de la mise en œuvre, pour tenir compte des diverses entités du MDN et des FC. Initialement, la direction doit comprendre où se trouve la position la plus rentable de chacune de ces entités sur le continuum de l'évolution de la gestion du risque. Autrement dit, le CS Ex prévoit que différentes organisations du MDN et des FC instaureront différents régimes de gestion du risque, selon l'importance de leurs fonctions par rapport à l'atteinte globale des objectifs du MDN et des FC. En fait, l'étude du CS Ex d'avril 2000 cite un article reconnaissant précisément que les approches à la gestion du risque seront adaptées au type de mandat de l'organisation (p. ex., politiques, sécurité,

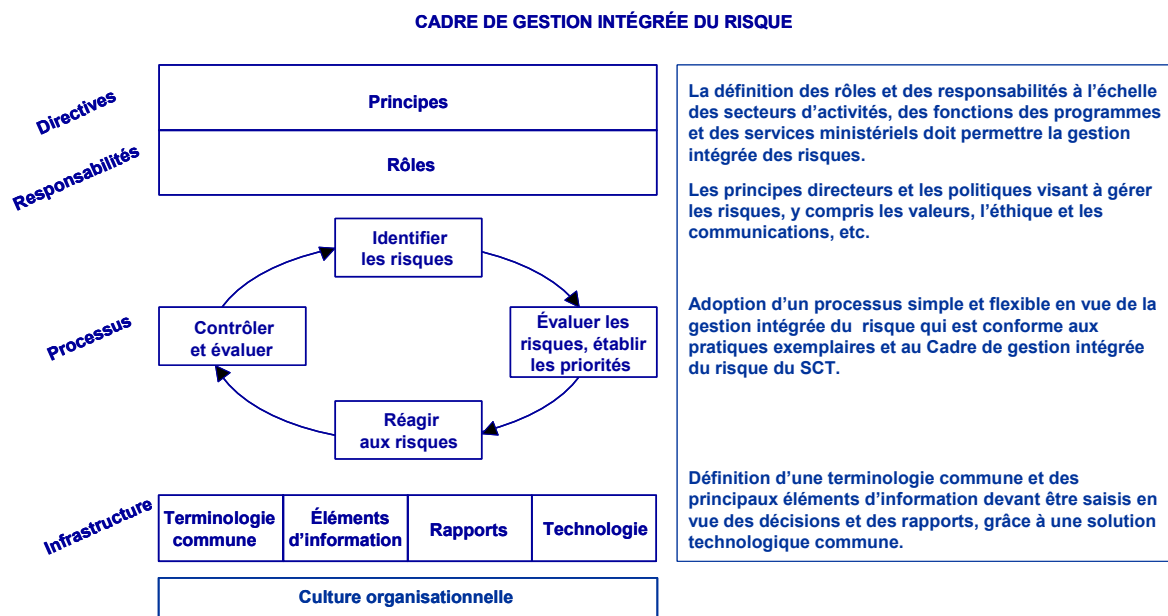
opérations). Cependant, toutes les organisations devraient s'efforcer de favoriser la communication ouverte des risques, d'établir un système de détection anticipée permettant de signaler les risques et de définir la tolérance de l'organisation à l'égard des risques.

Une feuille de route détaillée de la GIR est proposée à la *partie 4.4*. Le feuille de route décrit un certain nombre d'activités à court et à long terme que le MDN et les FC devront mettre en œuvre. Nos recommandations, ci-dessous, sont axées sur les initiatives à court terme nécessaires pour élaborer un cadre ministériel et pour commencer à surmonter certains de ces obstacles en vue d'assurer la réussite à long terme.

Six recommandations

1. **Le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) devrait être le champion de la GIR.** Pour que la GIR fonctionne, il faudra que la haute direction soit convaincue de ses avantages, d'où la nécessité d'avoir un champion de haut niveau. Les avantages de la GIR sont décrits plus en détail à l'*annexe A*. Le VCEMD devrait accroître la sensibilisation de la direction à la GIR en faisant la promotion de celle-ci auprès de comités de la haute direction, dont le CGD et le CGP. Les pratiques de GIR, comme l'identification structurée des risques, leurs analyses, l'établissement de correspondances et les communications ouvertes concernant les risques, devraient être favorisées.
2. **Le VCEMD devrait élaborer un cadre ministériel de GIR, mettant l'accent sur la promulgation d'une politique, de principes, de rôles, de processus et d'une terminologie commune permettant à toutes les organisations du MDN et des FC de faire converger leurs efforts.** Le cadre de GIR devrait être simple, clair et souple. Même si les activités opérationnelles militaires devraient être assujetties aux principes qui sous-tendent la GIR, à court terme, la priorité devrait être accordée à la mise en œuvre de la GIR dans le cadre des activités de soutien ministériel et militaire, permettant ainsi aux processus opérationnels militaires actuels liés aux risques de s'appliquer lorsqu'il y a lieu. Voici un cadre de GIR que nous proposons; il est semblable à celui que nous avons conçu pour le SCEMD.





3. **Le VCEMD devrait élaborer, en collaboration avec le SMA (Affaires publiques), le Conseiller juridique des FC et le DAIPRP, des stratégies de communication des risques au sein du MDN et des FC ainsi qu'à l'externe, y compris une pleine compréhension des obligations relatives à l'accès à l'information.** La diffusion publique de l'information est perçue comme un obstacle considérable à l'identification ouverte des risques. D'autres gouvernements et ministères ont eu recours à divers dispositions et arguments législatifs, dont les torts causés à l'intérêt public ainsi que les conseils partiels en vue de prises de décisions, comme justification au retrait de renseignements relatifs aux risques de certains rapports.

4. **Le VCEMD devrait assumer un rôle de coordination à l'échelle des organisations de niveau 1 et commencer l'élaboration d'un profil de risque ministériel.** Chaque niveau 1, en collaboration le VCEMD, devrait définir les secteurs où une approche de GIR plus rigoureuse s'avère nécessaire pour identifier les risques et en faire rapport. Dans un premier temps, les niveaux 1 devraient se concentrer sur :
 - les secteurs ayant une incidence sur la sécurité ou la protection du personnel, notamment les munitions, les opérations et l'instruction militaires, les services de santé ainsi que la sécurité générale;

- les secteurs de nature réglementaire ou législative, de même que les secteurs où le principe de prudence³ peut s'appliquer dans un domaine technique ou scientifique, notamment la protection nucléaire et environnementale, la navigabilité, ainsi que les aspects nucléaire, biologique et chimique (NBC);
- les secteurs touchant directement à la sécurité publique, dont la sécurité nationale et la protection civile;
- les secteurs pouvant entraîner des poursuites (le Comité de gestion des risques juridiques assure la GIR dans ce domaine).

5. **Le VCEMD devrait instaurer une formation sur les risques à l'intention des gestionnaires et des employés et faire la promotion de la communication ouverte des risques.** Afin de bénéficier pleinement de la GIR, la direction du MDN et des FC doit favoriser l'ouverture et l'échange de renseignements. Les gestionnaires de tous les niveaux doivent encourager la divulgation totale des renseignements relatifs aux risques. La réussite de la GIR dans le cadre du Programme de sécurité des vols/navigabilité, ainsi que d'autres programmes soulignés dans le présent rapport, devrait servir à la promotion des avantages de la GIR. Bon nombre de risques et de stratégies d'atténuation des risques ont un rapport direct avec l'éthique ou les valeurs. Il faudrait donc se pencher, en collaboration avec le CS Ex, sur des moyens d'équilibrer le Programme d'éthique de la Défense en ce qui a trait à la GIR.

6. **Le VCEMD devrait préparer un plan d'action à long terme du MDN et des FC en vue de la mise en œuvre de la GIR.** Ce plan d'action devrait préciser les rôles, les responsabilités et les échéanciers; il devrait en outre tenir compte des répercussions sur les ressources. La mise en œuvre devrait comprendre des domaines où le fondement culturel est déjà posé et où la réussite sera vite manifeste. Ce type de mise en œuvre créera un mouvement et lancera le MDN et les FC sur la voie de la GIR.

³ Le gouvernement fédéral prépare un cadre en vue de l'exercice de la prudence lors de décisions scientifiques concernant les risques pour lesquels on convient que l'absence d'une certitude scientifique ne devrait pas justifier le report de décisions lorsqu'il y a risque de danger grave ou irréversible. Le cadre vise l'application de principes généraux relatifs à la prise de décision prudente, et il vise les ministères et les organismes de réglementation. Plusieurs secteurs du MDN pourraient être touchés, notamment les groupes de la Sécurité des vols – CEMFA, des Services de santé – SMA(RH-Mil), de la Protection environnementale – SMA(IE) et de la Sûreté nucléaire – SMA(IE), de la Navigabilité et des Munitions – SMA(Mat), de la Protection nucléaire, chimique, biologique et radiologique – SMA(S&T)/SCEMD.

PARTIE 1 – INTRODUCTION

Ainsi qu'il a été approuvé dans le plan d'examen du MDN et des FC, le Chef – Service d'examen (CS Ex) a mené une étude afin de déterminer les progrès réalisés par le MDN et les FC concernant la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque (GIR). L'étude a été influencée par une initiative du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) visant à faire rapport sur l'évolution des travaux de mise en œuvre du Cadre de gestion intégrée du risque du SCT.

La politique sur la gestion du risque du gouvernement fédéral précise ce qui suit : « *Le gouvernement a pour politique de déterminer et de réduire ou d'éliminer les risques menaçant ses biens, ses intérêts et ses fonctionnaires, de limiter les coûts et de minimiser les conséquences des accidents dommageables ou préjudiciables résultant de ces risques...* »⁴. En outre, dans le but de renforcer les pratiques de gestion du risque, le SCT a publié en avril 2001 un document intitulé « Cadre de gestion intégrée du risque », visant à orienter les ministères lors de l'élaboration de leur gestion du risque. La fonction moderne de contrôle est l'une des quatre priorités des ministères, comme l'a établi le Bureau du greffier du Conseil privé. La gestion du risque est un élément clé de la fonction moderne de contrôle. De plus, les priorités ministérielles du MDN pour 2003-2004 comprennent la promotion d'un programme de contrôle moderne, lequel englobe la gestion du risque à titre de composante cruciale de la fonction moderne de contrôle.

Pour l'aider à réaliser l'étude, le CS Ex a retenu les services de Deloitte & Touche en vue d'effectuer une évaluation de référence de la GIR au sein du MDN et des FC. Le présent rapport représente les démarches conjointes du personnel du CS Ex et de Deloitte & Touche.

1.1 BUT ET OBJECTIFS

Le présent rapport donne une évaluation de l'état de la GIR au sein du MDN et des FC.

Plus précisément, nous avons :

- mené une enquête sur les pratiques du MDN et des FC en ce qui a trait à la GIR;
- augmenté la sensibilisation et les connaissances par rapport à la GIR au sein du Ministère, par le biais de groupes de concertation élargis et de discussions;
- évalué les pratiques de GIR du MDN et des FC par rapport au cadre du SCT – partie 3 du rapport;
- élaboré des recommandations visant à renforcer la GIR à l'échelle du MDN et des FC – partie 4 du rapport.

⁴ Politique de gestion du risque, SCT, page 2

Le présent rapport n'a pas pour but :

- d'élaborer un profil de risque du MDN ou d'identifier et d'évaluer les risques ministériels;
- de dégager toutes les pratiques ministérielles en matière de GIR;
- de fournir un échantillon statistique valide de toutes les pratiques du MDN et des FC en matière de GIR.

1.2 PORTÉE

L'étude portait sur les organisations de niveau 1 suivantes au sein du MDN et des FC.

Vice-chef d'état-major de la Défense	(VCEMD)
Sous-chef d'état-major de la Défense	(SCEMD) ⁵
Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)	(SMA(RH-Mil))
Sous-ministre adjoint (Matériels)	(SMA(Mat))
Chef d'état-major des Forces maritimes	(CEMFM)
Chef d'état-major de l'Armée de terre	(CEMAT)
Chef d'état-major de la Force aérienne	(CEMFA)
Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)	(SMA(Fin SM))
Sous-ministre adjointe (Infrastructure et environnement)	(SMA(IE))
Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)	(SMA(RH-Civ))
Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)	(SMA(GI))
Sous-ministre adjoint (Science et technologie)	(SMA(S & T))
Sous-ministre adjoint (Affaires publiques)	(SMA(AP))
Sous-ministre adjoint (Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile)	(SMA(BPIEPC))
Juge-avocat général	(JAG)
Conseiller juridique des Forces canadiennes	(CJFC)

L'examen se limitait aux activités du QGDN et des quartiers généraux.

⁵ Les renseignements tirés du projet de cadre de gestion du risque du SCEMD, mené par le CS Ex en juin 2002, sont considérés comme faisant partie de l'étude.

1.3 APPROCHE DE L'ÉTUDE

On a fait des recherches sur les pratiques exemplaires, et on a créé un outil de diagnostic en relation avec les quatre piliers de la GIR proposés par le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT. Des représentants des organisations susmentionnées ont participé à des séances de travail afin de traiter de la présence des pratiques de GIR au sein de leurs organisations. La plupart des organisations du QGDN, jusqu'au niveau 3, étaient représentées à ces séances de travail. Des entrevues ont été menées auprès des gestionnaires de niveau 1 pour aider le CS Ex à comprendre les perceptions liées à la pertinence des renseignements fournis relativement aux risques, ainsi que les perceptions personnelles quant aux points à améliorer en ce qui concerne la GIR au sein du MDN et des FC.

Les renseignements recueillis lors des séances de travail ont été consignés, puis transmis à chaque organisation du MDN et des FC, sous pli séparé. Les renseignements découlant des séances de travail et des entrevues avec les gestionnaires de niveau 1 ont servi à l'évaluation de référence de la GIR au sein du MDN et des FC, et ils se trouvent résumés dans la partie 3 du présent rapport.

Le processus de collecte des données en vue du présent rapport a contribué à l'échange d'information au sein de chaque organisation de niveau 1 en ce qui a trait aux pratiques actuelles de GIR, en plus de susciter des discussions sur la nature et l'importance de la GIR au sein du MDN et des FC et sur les mesures pouvant la faire avancer.



PARTIE 2 – CONCEPTS DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

Le contexte actuel exige une approche plus intégrée de la gestion du risque en raison des interdépendances complexes qu'on trouve à l'échelle des départements d'une organisation. Il ne suffit plus de gérer les risques par secteur individuel ou fonctionnel. Partout dans le monde, les organisations tirent profit d'une approche plus globale visant à faire face à tous les risques.

La GIR comporte une évaluation constante des risques auxquels est exposée une organisation à tous les échelons, puis le regroupement des résultats de cette évaluation au niveau ministériel afin de faciliter l'établissement des priorités et d'améliorer la prise de décisions. Pour être efficace, la GIR devrait être intégrée à la stratégie d'ensemble d'une organisation et orienter la culture de gestion du risque de celle-ci.⁶ Pour réussir, la GIR ne devrait pas fonctionner de façon autonome; elle doit être intégrée aux processus organisationnels en place. La GIR garantit que les risques sont identifiés ouvertement et communiqués aux échelons appropriés de l'organisation, que les décisions tiennent compte des analyses des risques, que des mesures sont prises et, s'il y a lieu, que les risques sont transmis à l'échelon suivant en vue d'être résolus. Une saine GIR donne lieu à une responsabilisation plus manifeste, à des décisions organisationnelles proactives et à de meilleures possibilités d'atteindre les objectifs de l'organisation.

2.1 PRINCIPAUX TERMES ET DÉFINITIONS

Voici les principaux termes et définitions utilisés dans le cadre de l'évaluation de référence.

Risque	Il s'agit de l'incertitude entourant les événements et les conséquences à venir. Par risque, on entend la probabilité et l'incidence d'un événement ayant le potentiel d'influer sur les objectifs organisationnels. ⁷
Gestion des risques	Il s'agit de l'approche ou du processus systématique établissant les mesures à prendre en cas d'incertitude, c'est-à-dire identifier, évaluer et comprendre les risques, y réagir et les communiquer. ⁸
Gestion intégrée du risque (GIR)	Il s'agit d'un processus continu, proactif et systématique visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques à l'échelle de l'organisation. La GIR vise à prendre des décisions stratégiques contribuant à l'atteinte des objectifs d'ensemble du MDN et des FC. ⁹ La GIR comprend des liens verticaux et horizontaux ou, dans le contexte du MDN et des FC, l'évaluation et l'analyse des risques à l'échelle et au sein des organisations de niveau 1.

⁶ Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, avril 2001.

⁷ Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, avril 2001.

⁸ Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, avril 2001.

⁹ Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, avril 2001.

2.2 CONTINUUM DE L'ÉVOLUTION DE LA GESTION DU RISQUE

L'évolution de la gestion du risque, au sein des organisations, peut être perçue grâce au Continuum de l'évolution de la gestion du risque présenté ci-dessous. Le tableau illustre un modèle axé sur les pratiques exemplaires en matière de gestion du risque, lequel a été élaboré par Deloitte & Touche. Ce modèle a récemment été adapté au secteur public. Le continuum compte cinq niveaux d'évolution de la gestion du risque. On donne une description de chaque niveau, de même qu'on énonce les principales capacités et caractéristiques qui y sont associées. Les résultats des divers niveaux de capacité de gestion du risque sont aussi décrits.

Continuum de l'évolution de la gestion du risque

Culture organisationnelle visant à bâtir et à améliorer systématiquement les capacités de gestion du risque

		Gestion du risque		Gestion intégrée du risque		
Niveau		Initial	Répétable	Défini	Géré	Optimisé
Description		Accent sur l'identification des risques, gestion ponctuelle reposant sur les individus et non l'organisation	Processus de gestion des risques établis pour certains secteurs clés; processus fiables : les activités de GR peuvent être répétées	Politiques, processus et normes de GR définis et officialisés à l'échelle de l'organisation	Risques mesurés et gérés de façon proactive; risques regroupés à l'échelle de l'organisation	Organisation concentrée sur l'amélioration continue de la gestion des risques
	Capacités et caractéristiques	Le concept de gestion des risques n'est pas bien compris. La gestion des risques est ponctuelle; peu de processus sont définis. La gestion des risques est le fruit de préférences et d'initiatives individuelles. Les risques sont cernés et gérés uniquement au besoin, de façon réactive. La gestion des risques dépend des compétences des individus. Les pratiques servant à la gestion des risques ne sont pas nécessairement répétables.	On trouve des politiques et des directives en matière de gestion des risques dans les secteurs opérationnels clés ou prioritaires. Les rôles et les responsabilités de gestion des risques sont compris au sein de secteurs particuliers, et il peut y avoir des BPR de la gestion des risques afin d'offrir du soutien au besoin. Les individus sont responsables de la gestion des risques et disposent généralement des pouvoirs d'agir nécessaires. Des ressources sont affectées précisément à des démarches de gestion des risques, dans certains secteurs clés spécifiques. Le contexte est passé au peigne fin dans certains secteurs, et les risques importants sont évalués grâce à diverses méthodes. Les pratiques de gestion des risques sont mises en application uniformément au sein des secteurs clés ou prioritaires. Il n'y a aucun cadre, politique ni directive de gestion des risques à l'échelle ministérielle.	On utilise une définition commune du risque, et un cadre ou un processus défini de gestion des risques sert à tous les groupes à l'échelle de l'organisation. La haute direction est familière avec les concepts de risque et le cadre ou processus servant à l'ensemble de l'organisation. Les rôles et les responsabilités de gestion des risques sont définis, et il y a un BPR de la gestion des risques au niveau ministériel. Le contexte est passé au peigne fin à l'échelle de l'organisation, en relation avec les objectifs. Les risques importants sont cernés et évalués au moyen d'une démarche uniforme: on élabore des plans de gestion des risques. La technologie sert à stocker les renseignements relatifs aux risques et à faciliter la production de rapports. Les décisions importantes tiennent compte des facteurs de risque, dans une optique touchant l'ensemble de l'organisation.	Des outils et des techniques normalisés servent à la gestion des risques. Les gestionnaires et les effectifs sont formés relativement à la gestion des risques, aux outils et aux techniques. La gestion des risques est intégrée à l'échelle de l'organisation. Des processus sont en place afin de surveiller et de consigner régulièrement les risques. La tolérance ou les limites à l'égard des risques sont établies et communiquées. L'exposition aux risques peut être anticipée par expérience, grâce aux leçons retenues ou par des techniques prévisionnelles. Lorsque la tolérance aux risques ou les limites sont dépassées, on prend des mesures pour corriger la situation. Les renseignements relatifs aux risques sont échangés ponctuellement à l'échelle de l'organisation, ainsi qu'avec les intervenants.	La gestion des risques est pleinement intégrée à l'échelle de l'organisation, et les niveaux d'efforts sont optimisés dans les secteurs clés. Les priorités de la gestion des risques vont de pair avec les objectifs organisationnels. Les pratiques de gestion des risques sont contrôlées en vue de l'efficacité, et l'on adopte des démarches structurées pour améliorer les pratiques de gestion des risques. Il y a un lien manifeste entre les mesures du rendement et la gestion des risques. Les pratiques exemplaires sont définies et publiées à l'échelle de l'organisation. Les risques et les conséquences importants sont régulièrement communiqués à l'échelle de l'organisation et aux intervenants. On reconnaît officiellement la saine gestion des risques.
	Résultats	La sensibilisation aux risques est limitée. La gestion des risques a lieu, mais elle découle de problèmes et est fondée sur l'intuition et les préférences individuelles.	Les risques sont gérés activement dans les secteurs traditionnels où l'on trouve des normes professionnelles, ainsi que dans les secteurs posant un risque élevé à la santé et à la sécurité. On perçoit peu le risque comme une possibilité.	Les risques sont cernés de façon proactive, dans une optique commune. Les renseignements relatifs aux risques sont consignés et considérés comme faisant partie des autres processus de gestion, comme la planification et la prise de décisions.	Les risques sont activement surveillés, et des décisions sont prises afin de réduire l'exposition aux risques à un seuil acceptable. On note une bonne sensibilisation à la tolérance aux risques à l'échelle de l'organisation.	Le rendement des activités de gestion des risques est mesuré. Les pratiques de gestion des risques sont continuellement améliorées. Les intervenants sont informés des risques et on sollicite leur avis ainsi que leur rétroaction.

Le continuum de l'évolution souligne un certain nombre d'éléments essentiels de la GIR. La culture organisationnelle, y compris les valeurs et l'éthique, constituent une composante importante permettant d'établir et d'améliorer les capacités de gestion du risque. Une culture propice à la GIR est grandement influencée par le leadership de la haute direction et son engagement à promouvoir et à soutenir la gestion du risque. Grâce à un bon leadership, tout le personnel reconnaîtra que la gestion du risque incombe à chacun, et que les problèmes de gestion du risque devraient être discutés ouvertement, en toute confiance, grâce au travail d'équipe.

Aux niveaux « initial » et « répétable » du continuum de l'évolution, l'organisation pratique la gestion du risque dans divers secteurs où les risques peuvent être plus tangibles ou prédominants. Les concepts de la gestion du risque sont généralement compris dans ces secteurs précis, mais la gestion du risque est réactive et les risques ne sont pas identifiés et gérés systématiquement et uniformément à l'échelle de l'organisation. Aux niveaux « défini », « géré » et « optimisé » du continuum de l'évolution, on a établi une approche intégrée de la gestion du risque. Les risques sont identifiés à l'échelle ministérielle, au moyen d'une approche uniforme, et un BPR ministériel assure la direction et le soutien de la gestion du risque. On note un contrôle actif et l'échange de pratiques en matière de gestion du risque. Les priorités de la gestion du risque vont de pair avec les objectifs organisationnels et sont liées aux mesures du rendement. En outre, des efforts structurés visent à améliorer les pratiques en gestion du risque.

Lors de l'évaluation de référence du MDN et des FC, le continuum de l'évolution a servi à situer les pratiques actuelles de gestion du risque et a identifié les possibilités d'amener le MDN et les FC à adopter une approche plus intégrée et proactive de gestion du risque. Il est important de souligner que peu d'organisations privées ou publiques ont atteint le niveau « optimisé » de la gestion du risque, et que chaque organisation doit déterminer jusqu'où elle devrait se rendre dans le continuum et à quel rythme. Compte tenu de la nature des risques auxquels est exposée une organisation, il pourrait être plus utile ou rentable de disposer de pratiques de gestion du risque plus évoluées dans certains secteurs que d'autres. Le niveau d'évolution visé en matière de GIR constitue une décision stratégique qui devrait être prise en fonction des activités actuelles de gestion du risque ainsi que des risques auxquels s'expose l'organisation. Cette décision stratégique sera étudiée plus à fond dans d'autres parties du présent rapport.

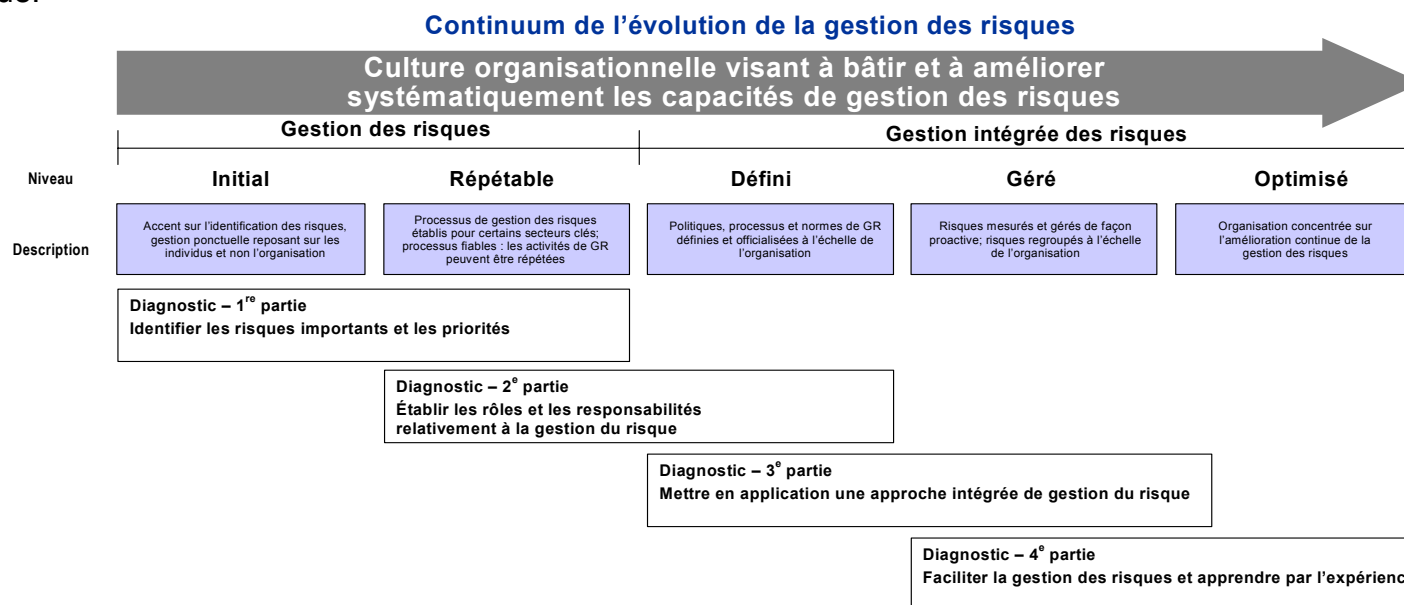
PARTIE 3 – ÉVALUATION DES PRATIQUES DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DU MDN ET DES FC

3.1 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

Afin d'évaluer dans quelle mesure les éléments de la GIR sont en place au sein du MDN et des FC, on a créé un outil de diagnostic fondé sur les pratiques exemplaires et axé sur les quatre éléments de la GIR décrits dans le document d'orientation du SCT, le « Cadre de gestion intégrée du risque ». Une copie de l'outil de diagnostic se trouve à l'annexe B.

L'outil de diagnostic comprend les 24 énoncés des pratiques exemplaires liés aux éléments de la GIR. Pour chaque énoncé, les participants de niveau 1 ont utilisé une technologie de vote anonyme offrant une comparaison avec l'énoncé de pratique exemplaire, à titre de point de départ de la discussion. Les commentaires formulés par les participants ont été consignés afin de fournir de l'information contextuelle, des exemples, un aperçu des obstacles et des possibilités d'amélioration de l'application de la GIR à chaque niveau 1. Un rapport sommaire des discussions a été produit lors de chaque séance de travail, puis distribué à toutes les personnes-ressources de niveau 1.

Le diagramme suivant illustre les liens entre les quatre parties du diagnostic et le continuum de l'évolution de la gestion du risque.



L'utilisation de l'outil de diagnostic lors des séances de travail a permis de situer le MDN et les FC sur le continuum de l'évolution. On a en outre procédé à des entrevues individuelles avec des gestionnaires de niveau 1 afin de discuter du contexte de la GIR ainsi que des possibilités d'amélioration. Les renseignements recueillis ont permis de dégager des thèmes communs à l'échelle du MDN et des FC, ainsi que de faire l'évaluation de référence de la GIR au sein du MDN et des FC.

3.2 THÈMES COMMUNS

Les thèmes communs ci-après, concernant la GIR au sein du MDN et des FC, ont été élaborés grâce aux renseignements recueillis dans le cadre des séances de travail et des activités de suivi, dont les entrevues avec les gestionnaires de niveau 1. Chaque partie présente le contexte afin de faciliter la compréhension du thème. La conclusion du thème est ensuite présentée en caractères italiques gras, et l'on fournit une description illustrant le thème à l'échelle du MDN et des FC ainsi qu'au sein de niveaux 1 précis. **Il faut souligner que les thèmes offrent un résumé d'évaluation du MDN et des FC dans leur ensemble. À ce titre, certains secteurs des niveaux 1 peuvent différer en ce qui a trait au niveau d'évolution des pratiques de gestion du risque qui sont en place.** Ces différences sont soulignées et présentées comme des points forts ou des possibilités. Les pratiques de gestion du risque propres à chaque niveau 1 sont décrites dans le rapport des séances de travail qui a été fourni aux personnes-ressources des niveaux 1.

Il est également important de souligner que le secteur public présente un contexte particulier en matière de gestion du risque. Dans le secteur public, les résultats des programmes ont tendance à être difficiles à cerner et/ou à mesurer. La nécessité de transparence envers les citoyens, ainsi que l'attention soutenue des médias peuvent entraîner une aversion aux risques, ce qui nuit à l'application des concepts de gestion du risque au-delà de l'évitement. Les politiques régissant l'accès à l'information peuvent aussi réprimer l'échange de renseignements de nature délicate. Ces politiques sont souvent élaborées afin d'éviter que de l'information soit publiée hors contexte ou fasse l'objet de sensationnalisme. Ces facteurs et ces obstacles devraient être pris en compte lors de l'examen de l'évaluation qui suit.

3.3 CULTURE ORGANISATIONNELLE

Culture

La culture est l'un des fondements d'un cadre de GIR solide et elle est au cœur du contexte organisationnel de la gestion du risque. La culture est un facteur clé caractérisant la façon dont une organisation fixe ses buts et ses objectifs, fonctionne et s'adapte au fil du temps. La compréhension de la culture organisationnelle est essentielle à la création de

bons outils de GIR au sein du MDN et des FC. Il n'est pas surprenant qu'un certain nombre de cultures soient manifestes au MDN et dans les FC. Les deux cultures les plus faciles à cerner sont la culture opérationnelle et la culture du Ministère et du soutien aux opérations.

La gestion du risque est reconnue depuis longtemps comme un élément essentiel des opérations militaires. Les Forces canadiennes disposent d'une instruction et de procédures officielles concernant l'utilisation de l'équipement militaire ainsi que la planification et l'exécution de missions nationales et internationales. L'instruction et la doctrine militaires prennent en compte de nombreux aspects différents de la gestion du risque qui ont trait au contrôle des situations, à la manipulation sécuritaire de l'équipement, à la connaissance de la meilleure façon de réagir dans des circonstances particulières ainsi qu'à la mise sur pied d'une intervention efficace lors de situations problématiques. L'organisation du SCEMD a rédigé l'ébauche d'un cadre de gestion du risque en vue des déploiements; on y décrit des procédures précises de gestion du risque ayant trait aux diverses situations de déploiement. Les décisions militaires sont prises par le biais d'une chaîne de commandement rigide soumise aux rapports hiérarchiques, aux directives, au protocole et aux règlements. L'approche visant à transmettre l'information le long de la chaîne de commandement est officialisée et bien comprise. Des structures de planification sont en place afin d'échanger les connaissances et l'information, de déterminer les mesures à adopter, de rédiger des plans d'urgence en cas d'imprévu et, dans le cas de l'EGEMI, de garantir l'intégration des approches à l'échelle des niveaux 1 responsables. En général, la tolérance aux risques et la responsabilité relativement aux mesures et à l'atteinte des résultats voulus sont claires aux yeux du personnel militaire. En ce qui concerne des tâches précises, il est possible d'innover et de prendre des risques acceptables afin d'obtenir des résultats. On constate souvent que des prix et des récompenses saluent les résultats obtenus. Si les opérateurs semblent bénéficier d'une bonne base leur permettant de renforcer les pratiques de GIR, ils ont tendance à résister aux suggestions voulant que les pratiques de gestion du risque puissent être améliorées dans leur secteur. Cette résistance doit être considérée comme un facteur aux niveaux de l'éducation et de la gestion du changement.

Des sous-cultures identifiables sont manifestes au sein du contexte des risques du MDN et des FC. Le contexte des risques opérationnels est distinct des contextes du Ministère et du soutien aux opérations du QGDN.

En revanche, au sein du soutien opérationnel et des fonctions organisationnelles, la gestion du risque est perçue comme une partie normale du déroulement d'activités dans des domaines comme le génie, l'informatique, la gestion de projets, la gestion financière et la gestion des ressources humaines. Dans ces domaines, on a tendance à recueillir et à conserver les données dans le cadre des fonctions de gestion de routine. Lors de la formation dans ces domaines, les concepts de gestion du risque sont présentés à titre de contrôles essentiels devant être en place plutôt qu'un vaste ensemble d'outils

de gestion. À l'échelon fonctionnel du MDN et des FC, certains risques, dont ceux liés aux finances et aux projets, sont gérés de façon active. En outre, un certain nombre d'approches de la gestion du risque sont consacrées au maintien du respect des politiques, des procédures et d'autres exigences des organismes centraux. Cependant, pour ce qui est des fonctions de soutien, on note une tendance à fournir aux clients internes des renseignements et des options aux fins de considération, et à laisser ces clients prendre leurs propres décisions relativement aux systèmes informatiques, à l'infrastructure et au matériel. Les attentes des clients internes et la tolérance aux risques ne sont généralement pas bien transmises aux fonctions de soutien. Traditionnellement, les prix et les marques de reconnaissance sont axés sur les résultats obtenus plutôt que sur les incertitudes levées ou les problèmes évités.

Les opérateurs et le personnel organisationnel ont en commun d'importantes caractéristiques avec le secteur public. Les participants aux groupes de travail avaient l'impression que les opérateurs et le personnel organisationnel hésitaient à prendre des risques – parfois au point de manquer des opportunités. Les opérateurs et le personnel ayant une formation en matière de risques étaient perçus comme moins hésitants devant les risques et plus à l'aise avec ceux-ci et les évaluations relatives aux récompenses. Conformément aux concepts moins évolués qui sont encore enseignés dans certains secteurs, on ne comprend pas bien et n'adopte pas le risque en tant qu'opportunité. La culture redoutant les risques est répandue dans les organisations du secteur public, et elle découle du fait que ce secteur doit faire preuve de plus de transparence ainsi que d'une responsabilisation claire et qu'il fait l'objet d'une attention plus soutenue du public que le secteur privé.

Communications

Les communications ouvertes afin de faciliter la transmission des renseignements relatifs aux risques, tant sur le plan vertical qu'horizontal, constituent une autre pratique exemplaire de même qu'un élément clé de la culture organisationnelle liée aux risques. Actuellement, les organisations de niveau 1 fonctionnent de façon quelque peu indépendante, et les renseignements relatifs aux risques ne sont pas diffusés largement entre elles à l'échelle du MDN et des FC. Au sein du MDN et des FC, les risques sont discutés lors de réunions officielles, comme la RQD (réunion quotidienne de la direction), ainsi que des réunions de l'EGEMI (Équipe de gestion de l'état-major interarmées), du CGRJ (Comité de gestion des risques juridiques), du CEN (Conseil d'examen de la navigabilité), des CSR (comités supérieurs de révision) et du CGP (Conseil de gestion du programme). Or, les renseignements relatifs aux risques sont rarement identifiés comme tels et ne sont généralement pas analysés du point de vue de leur probabilité ou incidence, ou de leur lien direct sur les objectifs de défense. Les renseignements sur les risques sont communiqués principalement aux autorités en fonction de leur besoin de savoir, plutôt que d'être diffusés. Des voies officieuses servent aussi à discuter des risques et à régler les questions à des paliers inférieurs de gestion. Une croyance répandue et manifeste chez certains groupes veut que les risques ne doivent pas être portés à l'attention de la haute direction à moins qu'on y ait trouvé une solution, autrement ils donneraient une image négative des compétences des individus et de leur capacité à régler les problèmes. Dans certains cas, les groupes ont exprimé leur frustration à l'égard des difficultés rencontrées lorsqu'ils ont

avisé des supérieurs de problèmes, en raison de l'attitude ou de la réaction négative de ceux-ci face à l'annonce de problèmes potentiels. De toute évidence, le personnel hésite à être franc en ce qui a trait aux risques puisque ceux-ci sont communiqués aux paliers supérieurs de la chaîne de commandement.

Des obstacles considérables se posent à la communication ouverte des risques.

À juste titre, les règlements limitent le libre échange de renseignements classifiés. Des appréhensions quant à la publication d'information de nature très délicate et la menace de publicité négative ou d'un embarras peuvent aussi être des facteurs contribuant à l'absence d'évaluations des risques largement disponibles et d'échange ouvert de renseignements. Les politiques régissant l'accès à l'information sont souvent perçues comme un élément dissuasif à la consignation des risques et à l'échange d'information à grande échelle.

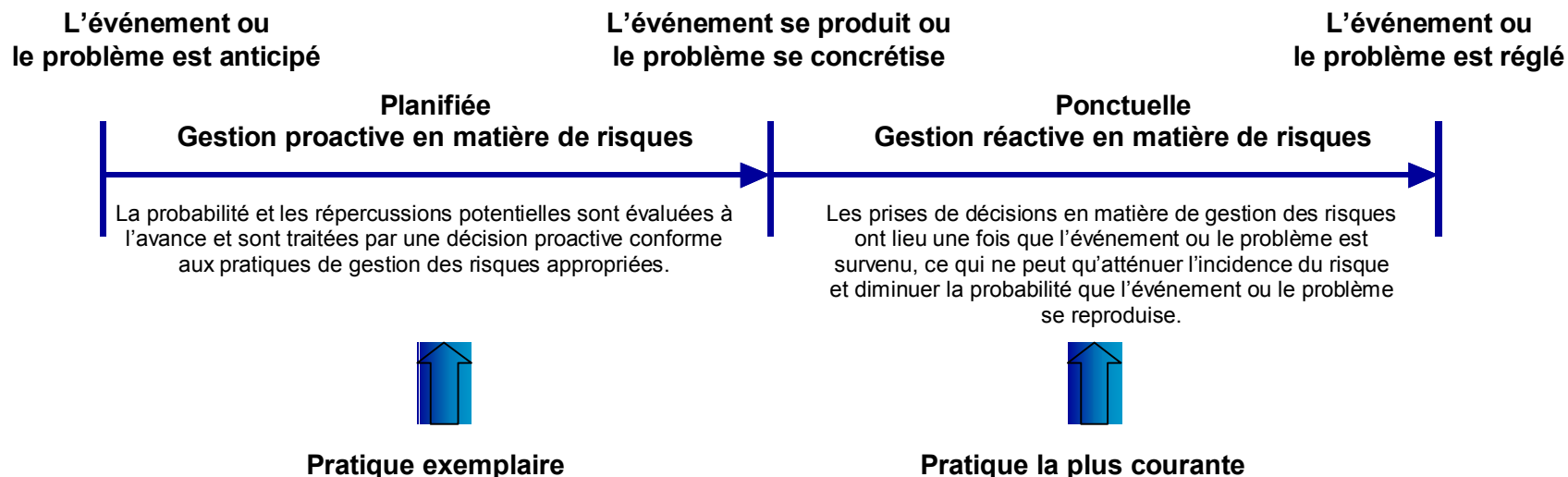
3.4 IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES PRIORITÉS

Identification des risques

Généralement, la première étape de tout processus de gestion du risque est l'identification de ceux-ci. De toute évidence, une organisation pouvant identifier les risques potentiels bien avant que l'événement ou la situation ne se produise peut bénéficier d'une grande souplesse au niveau de l'atténuation des risques. Au sein du MDN et des FC, la nature de la gestion du risque est essentiellement réactive. Dans certains secteurs du MDN et des FC, dont les opérations militaires, la gestion de projets, la gestion financière et la santé et la sécurité du milieu, les risques sont gérés de façon proactive, par des méthodes officielles ou traditionnelles. Or, à l'échelle du MDN et des FC, la gestion du risque proactive est rare. La gestion du risque a lieu, mais elle ne se manifeste que lorsqu'un problème fait surface. L'un des secteurs du MDN et des FC où l'on met en application la gestion du risque proactive se trouve au Programme de sécurité des vols/navigabilité. Là, la gestion du risque sert à cerner les problèmes potentiels et à prendre des mesures correctives afin d'éviter les dangers.

Au sein du MDN et des FC, la gestion du risque est essentiellement réactive.

Le tableau suivant illustre la différence entre la gestion du risque proactive et la gestion du risque réactive.



L'analyse de l'environnement n'est pas bien comprise ou mise en application au sein du MDN et des FC. Une vérification constante de ce qui se produit dans le contexte général, comme cela se fait en appui au Comité de gestion des risques juridiques, est un moyen de rendre plus proactive l'identification des risques.

L'identification des risques s'améliore avec la pratique, et elle devient plus efficace lorsqu'elle est pratiquée de façon structurée par un groupe, comme c'est le cas lors d'une séance de remue-méninges. Les activités et les priorités du MDN et des FC sont souvent dictées par des événements qui sont perçus, pour la plupart, comme imprévisibles et hors du contrôle du Ministère. Or, même ces événements peuvent être prévus grâce à des méthodes structurées ou facilitées d'identification des risques.

Évaluation et établissement des priorités

L'un des principaux éléments du processus de GIR est l'évaluation des risques identifiés en ce qui a trait à leur probabilité et, s'ils se concrétisent, leur incidence. Grâce à un simple modèle de probabilité et d'occurrence, les risques peuvent être classés par ordre de priorité et comparés. Certains plans d'activités de niveau 1 comprennent des analyses approfondies des risques; cependant, il n'y a aucun processus uniforme visant à identifier et à évaluer les risques. Les membres des groupes de travail jugent de qualité douteuse les évaluations des risques de la planification des activités. Les plans

d'activités de niveau 1 ne comprennent généralement pas de liens clairs ni d'harmonisation entre les objectifs, les priorités et les risques. Il n'y a pas davantage de liens clairs entre les objectifs et les priorités du Ministère. En conséquence, il règne une certaine confusion quant à savoir si les priorités et les approches de la gestion du risque sont orientés vers les secteurs les plus critiques à la réussite organisationnelle et ministérielle. La qualité et l'uniformité de l'analyse des risques peuvent aussi constituer un défi dans d'autres secteurs, comme la gestion de projets. Les participants aux ateliers ont exprimé l'opinion que les risques touchant les projets sont parfois volontairement évalués à des niveaux inférieurs afin de s'assurer que ceux-ci sont bien accueillis et approuvés.

En général, l'approche en matière d'évaluation des risques semble être surtout intuitive et manquer d'analyse structurée. L'établissement limité des priorités est manifeste, et le lien entre les décisions et les objectifs planifiés n'est pas toujours évident sur le plan stratégique.

3.5 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les membres du MDN et des FC perçoivent la gestion du risque comme inhérente à leur travail. Au point que la gestion du risque est considérée comme l'affaire de tout le monde, et c'est là un point fort. Cependant, les responsabilités inhérentes aux postes n'énoncent pas clairement les responsabilités et la reddition de comptes en matière de gestion du risque. En conséquence, les responsabilités relatives à la gestion du risque ne sont pas officialisées et sont mal comprises. Vu que ces responsabilités ne sont pas officielles, il y a moins de chances que la gestion du risque aille au-delà des capacités de chaque individu, au point où les risques seraient traités de façon intégrée à l'échelle du MDN et des FC.

Les rôles et les responsabilités de la gestion du risque verticaux et horizontaux ne sont pas clairement définis.

L'attribution de la responsabilité des risques, ou l'identification de la personne chargée de déterminer les mesures à prendre afin de gérer les risques et ayant le pouvoir de les mettre en œuvre, est généralement claire lors des opérations militaires, mais ce n'est pas toujours le cas dans le cadre de fonctions de soutien ou du Ministère. L'identification du responsable du traitement des questions de risque, au sein de la chaîne de commandement, s'avère relativement simple. Mais il n'est pas aussi évident d'identifier le responsable de la gestion du risque pour les questions de nature horizontale à l'échelle des organisations de niveau 1. Néanmoins, lorsque des risques se manifestent et exigent une attention



immédiate, on peut normalement identifier la personne qui a le pouvoir de régler la question et des mesures correctives efficaces sont généralement prises en temps opportun.

On trouve des BPR désignés dans certains secteurs où les risques sont gérés étroitement, dont les services juridiques, la gestion de projets, la gestion financière, la sécurité des sous-marins, la planification opérationnelle militaire et la sécurité des vols. Mais, peu de BPR assurent le soutien précis en matière de gestion du risque au sein de chaque organisation de niveau 1. En général, il est évident que l'on est ouvert à l'affectation de BPR désignés à la gestion du risque – dans la mesure où une telle infrastructure ajouterait une valeur et ne nécessiterait pas de ressources considérables.

Une bonne responsabilisation quant à la GIR exige que la tolérance aux risques soit établie et communiquée. Chaque responsable des risques devrait pouvoir faire la différence entre les risques pouvant être assumés et traités, et ceux qui devraient être adressés à la chaîne de commandement aux fins de règlement. Les membres du personnel de la collectivité opérationnelle ont tendance à affirmer être davantage à l'aise que le personnel de la collectivité ministérielle en ce qui a trait au niveau de risques qu'ils ont le pouvoir de traiter et qui leur incombe. Les opérateurs indiquent généralement que les limites de leurs responsabilités sont énoncées dans leur description de tâches, dans des ordonnances ou lors de séances d'information.

3.6 APPROCHE DE LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

Processus

Il n'est pas nécessaire que les pratiques soient identiques d'un bout à l'autre d'une organisation, mais il faut un bon nombre de points communs sur le plan de la gestion du risque si l'on veut disposer d'un vrai cadre de GIR. À l'échelle du MDN et des FC, les pratiques de gestion du risque varient considérablement. Les militaires et les civils comprennent les risques qui se posent dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles immédiates, mais ils se fondent sur différentes définitions du risque acquises lors d'une formation magistrale ou en cours d'emploi, dans le cadre des processus opérationnels et ministériels.

Aucun processus commun lié aux risques n'est manifeste au sein du MDN et des FC.



Les secteurs où l'on gère des projets d'immobilisations et des projets en technologie de l'information ont tendance à définir le risque selon l'influence qu'il peut exercer sur divers critères, dont la qualité, le budget et l'échéancier. Des critères précis de gestion de projet, ou contrôles, servent à surveiller l'état des projets et à signaler les problèmes à la direction. Dans la mesure où ils existent, les processus de gestion du risque du MDN et des FC diffèrent considérablement. Tel qu'il a été mentionné, le SCEMD a rédigé un cadre de gestion du risque en vue des opérations des FC. Cependant, ce cadre n'a pas été pleinement mis en œuvre. Le CEMFM a indiqué qu'un certain niveau de GIR existait au sein des Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)). Le Programme de navigabilité bénéficie d'un processus évolué en matière de gestion du risque. Au sein de la Direction générale – Sûreté nucléaire (DGSN), tous les produits sont évalués en fonction de la probabilité et de l'incidence, et les mécanismes de contrôle comme l'instruction, les niveaux d'inspection ainsi que l'équipement d'alerte et de détection, sont utilisés conformément aux risques. Comme l'on peut s'y attendre d'une organisation axée sur l'innovation, au sein de la collectivité de la recherche et du développement, la gestion du risque est bien établie. Par contre, bon nombre d'organisations de niveau 1 ont dit ne pas toujours disposer de l'information permettant d'identifier et d'évaluer les risques et donc d'assurer efficacement la gestion du risque.

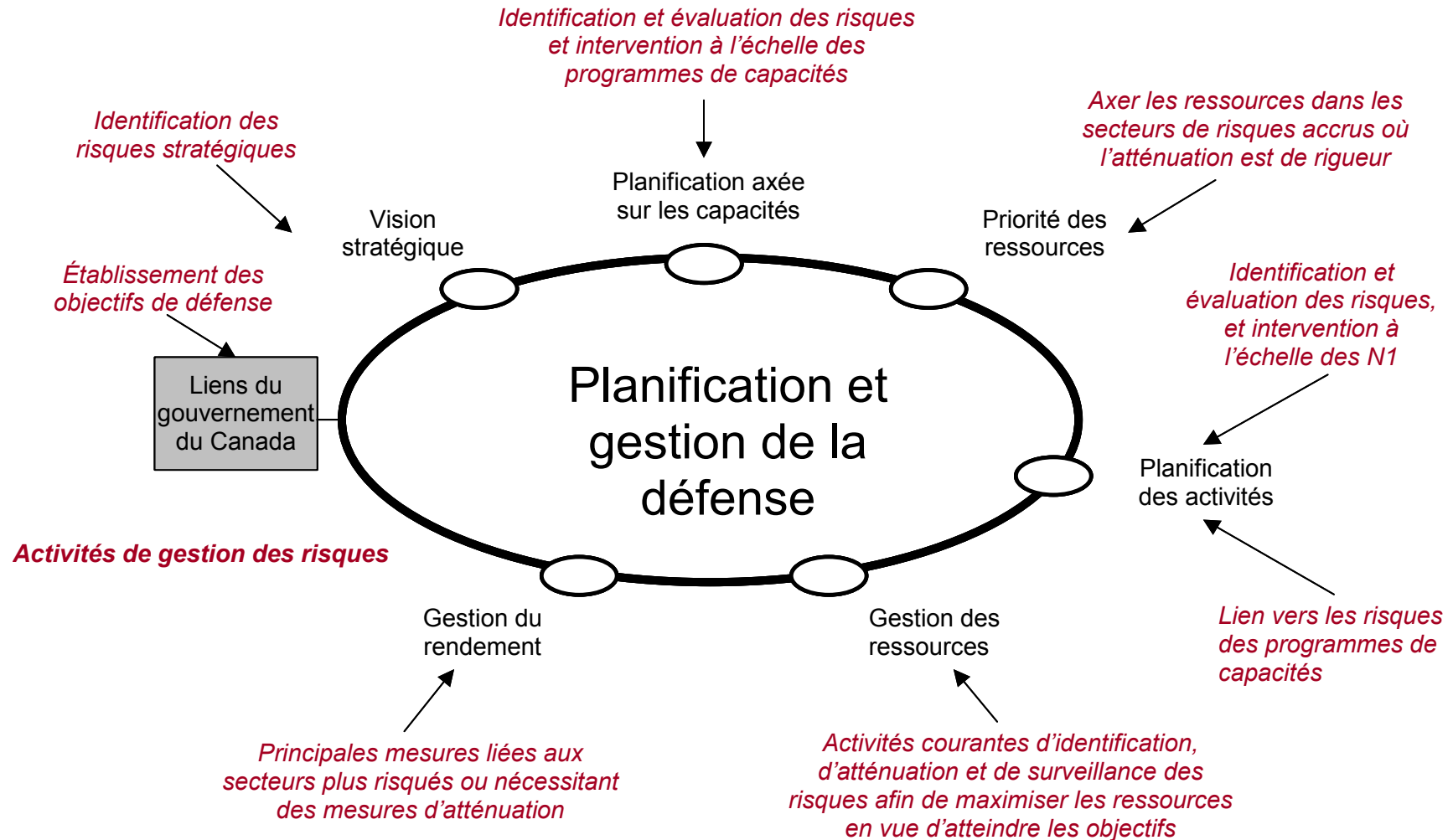
Principes

L'adoption officielle des principes de risques par une organisation constitue une pratique exemplaire et s'intègre à un cadre de GIR solide. Les risques sont présents à l'échelle du MDN et des FC, et ils ont une incidence marquée sur les gestes posés par le personnel.

Exception faite des secteurs où la gestion du risque est traditionnellement mise en application au sein du MDN et des FC, le peu de compréhension ou d'articulation du concept de GIR – et de la façon dont il peut être intégré aux activités quotidiennes de planification, de décision et de gestion du rendement – est manifeste.

La GIR ne se veut pas un processus distinct et autonome. Pour que la GIR soit efficace, les gestionnaires doivent l'appliquer dans le cadre de leurs activités courantes. Contrairement aux opinions généralement exprimées au MDN, la GIR devrait appuyer la planification des activités, les prises de décisions et la mesure du rendement plutôt que leur faire concurrence. Dans le tableau ci-après, intitulé « Gestion intégrée du risque dans le cadre de la planification et de la gestion de la Défense », nous indiquons comment les renseignements de la GIR peuvent servir de points à considérer relativement aux divers éléments du modèle de planification et de gestion de la Défense, notamment la planification stratégique, la planification axée sur les capacités, l'utilisation des ressources, la planification des activités, la gestion des ressources et la mesure du rendement.

GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES dans le cadre de la planification et de la gestion de la Défense



Lorsqu'elle sera pleinement fonctionnelle, la GIR permettra à tout le personnel de participer à l'identification des risques. Ainsi, la GIR constituera un système d'alerte précoce à l'intention des gestionnaires.

Actuellement, les risques servent surtout à souligner l'incidence des pénuries de ressources. On ne se concentre que sur un moment donné sans tenir compte de l'aspect dynamique de la GIR. Lorsque la GIR est utilisée judicieusement, le personnel à tous les échelons est continuellement à l'affût des événements importants pouvant avoir une incidence sur les objectifs organisationnels, et il signale les renseignements relatifs aux risques de façon ascendante, en temps réel et sans crainte de représailles.

3.7 PROMOTION DE LA GESTION DU RISQUE ET APPRENTISSAGE PAR L'EXPÉRIENCE

Les éléments communs de l'infrastructure de GIR comprennent la formation, la terminologie et les définitions, des éléments d'information sur les risques clairement identifiés, un système de production de rapports, une technologie aidant au suivi et aux rapports sur les risques ainsi qu'à l'analyse de l'information sur les risques aux fins des leçons retenues.

Les opérations militaires bénéficient d'une instruction officielle et de procédures relativement aux aspects clés, dont le fonctionnement de l'équipement militaire et la gestion des missions liées à la recherche et au sauvetage, au maintien de la paix et aux conflits militaires. Les fonctions de soutien opérationnel et les fonctions ministérielles ou organisationnelles reposent sur une formation officielle liée aux domaines traditionnels comme le génie, l'informatique ainsi que la gestion des projets, des finances et des ressources humaines. À l'échelle de l'organisation, les gestionnaires et le personnel n'ont pas reçu de formation sur les concepts et la théorie fondamentale en matière de gestion du risque. La formation et l'apprentissage continu dans ce domaine sont abordés principalement dans le cadre de la formation en cours d'emploi et du mentorat. On donne peu de directives quant à la formation et à l'apprentissage relativement à la gestion du risque.

L'utilisation d'une terminologie et d'une approche communes quant aux risques et à la GIR est essentielle à l'intégration de la gestion du risque à l'échelle d'une organisation. Selon les directives du SCT, les risques sont des incertitudes devant être comprises et gérées pour qu'une organisation puisse atteindre ses objectifs. La GIR est un processus continu, proactif et systématique visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques dans une optique englobant toute l'organisation. La GIR permet de prendre des décisions stratégiques contribuant à la réalisation des objectifs globaux du MDN et des FC. En l'absence d'une terminologie et de définitions communes, les gestionnaires et le personnel ont du mal à comprendre les risques et à en établir les priorités de façon coordonnée. Le VCEMD a publié sur son site Web des définitions du risque et de la gestion du risque qui sont conformes au Cadre de gestion intégrée du risque du SCT. Cependant, ces définitions ne sont pas bien comprises, communiquées ni appliquées à l'échelle du MDN et des FC.

Les renseignements relatifs aux risques ont peu de valeur s'ils ne sont pas transmis aux personnes ayant le pouvoir d'agir. Au sein du MDN et des FC, les rapports sont influencés par un certain nombre de facteurs. Ainsi qu'il a déjà été mentionné, les restrictions appliquées à la transmission d'information classifiée nuisent aux rapports, tout comme la crainte que les renseignements relatifs aux risques soient consultés ou publiés hors contexte. Le MDN et les FC disposent de critères et de modèles de rapports sur les risques propres à certains secteurs, dont la planification des activités et l'approbation de projets. Or, malgré ces exigences, les renseignements relatifs aux risques ne sont pas consignés de façon uniforme ni, en l'absence de rapports, recherchés activement par la haute direction.

On ne dispose pas encore d'une infrastructure de gestion comprenant une terminologie commune du risque, des éléments d'information ou des directives et une technologie visant la production de rapports afin de faciliter le déploiement à grande échelle de la GIR.

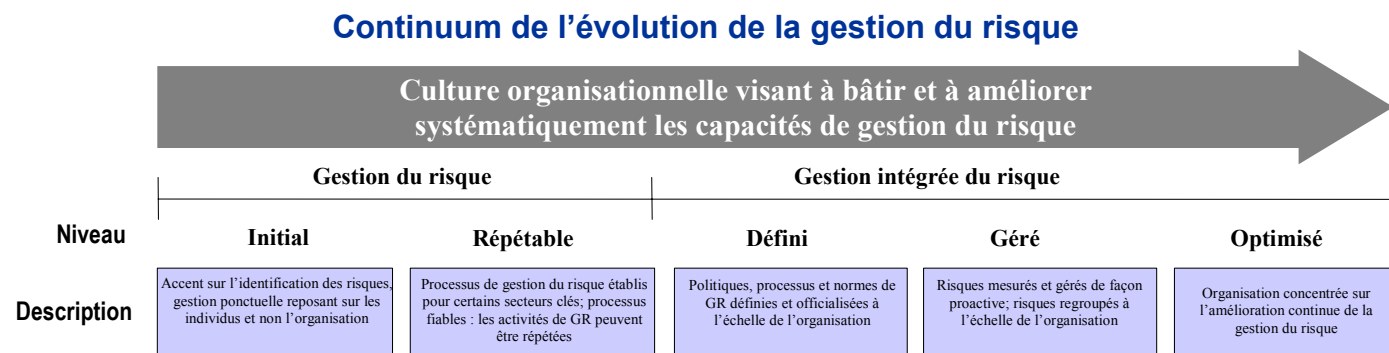
Les leçons retenues sont un aspect essentiel de la GIR. De nombreux secteurs du MDN et des FC ont des bases de données sur les leçons retenues et échangent des renseignements en la matière dans le cadre de l'instruction et de la doctrine. Les leçons retenues ne sont pas propres à la gestion du risque, mais elles en tiennent compte. Dans la plupart des cas cependant, les processus et les systèmes de consignation et de communication des leçons retenues ne sont pas très efficaces, et les bases de données sur les leçons retenues ne sont pas faciles à consulter ni largement utilisées. Encore une fois, les lois régissant l'accès à l'information et les préoccupations quant aux conséquences négatives peuvent compliquer la tâche de certaines organisations de niveau 1 au moment de consigner des renseignements relatifs aux risques.

3.8 ÉVALUATION DE LA GIR AU SEIN DU MDN ET DES FC

La GIR peut être considérée comme un cheminement dont il vaut mieux évaluer la progression au fil du temps. En rapport avec le Continuum de l'évolution de la gestion du risque qui se trouve à la page 5, l'évaluation de référence indique que, dans l'ensemble, le MDN et les FC ont mis en œuvre la plupart des pratiques associées au niveau « répétable », tandis qu'un nombre limité de pratiques relève du niveau « défini », ce qui laisse penser que le MDN et les FC sont à mi-parcours de la mise en œuvre de la GIR à l'échelle de l'organisation.

Certains secteurs du MDN et des FC semblent gérer les risques de façon plus évoluée, utilisant des aspects des niveaux « géré » ou « optimisé ». Les fonctions de ce genre ont toutefois tendance à être exécutées de façon isolée, sans grande uniformité, et leur intégration demeure restreinte.

Le diagramme suivant illustre les observations principales, issues des thèmes précédents, en appui à l'évaluation.



Évaluation de référence de la GIR pour l'ensemble du MDN et des FC

← Dans l'ensemble, le MDN et les FC ont mis en œuvre la plupart des pratiques associées au niveau « répétable », mais peu au niveau « défini ».

Les pratiques de gestion du risque sont établies et mises de l'avant dans certains secteurs clés où les risques ont souvent été gérés de façon plus active. En général, il s'agit de secteurs où l'on trouve des normes professionnelles, où il faut respecter des politiques ou des directives d'organismes centraux, ou posant un risque élevé à la santé et à la sécurité des individus.

Au sein de ces divers secteurs clés, on trouve différents niveaux de raffinement visant à définir les pratiques de gestion du risque, à gérer activement les risques et à optimiser la gestion du risque. Ces secteurs font preuve d'un raffinement allant au-delà du niveau « défini », mais les approches ne sont pas uniformes et intégrées à l'échelle de ces secteurs.

Dans l'ensemble, à l'échelle ministérielle, le concept de gestion du risque (c.-à-d. les politiques, les principes, les directives, etc.) n'est pas bien défini, communiqué et compris. On ne met pas en application une définition commune des risques, et il n'existe aucun cadre commun visant à définir les rôles et à assurer une approche uniforme en gestion du risque.

Les risques sont gérés de façon proactive dans certains secteurs clés, mais l'approche est principalement réactive à l'échelle du Ministère. Les risques ne sont pas identifiés et évalués dans une optique commune. Les renseignements relatifs aux risques ne sont pas intégrés et consignés à l'échelle ministérielle afin d'en tenir compte lors des activités de planification et de décision.

Certains risques exigent une gestion plus pointue que d'autres. Puisque tous les risques ne sont pas d'importance égale, il est impossible de déterminer objectivement s'ils sont tous gérés adéquatement, à moins qu'une approche systématique serve à identifier, à évaluer et à classer par ordre de priorité les risques au sein d'une organisation. En outre, un certain degré de raffinement est souhaitable afin de gérer tous les risques. Un cadre standard est jugé nécessaire afin de garantir qu'on fait preuve de diligence raisonnable lors de la gestion de tous les risques potentiels. Le MDN et les FC ont la possibilité d'atteindre un niveau supérieur d'évolution de la GIR. Cette évolution peut s'opérer au fil du temps, en se concentrant à court terme sur les priorités qui se prêtent à la GIR.

3.9 ÉVALUATION DES PRATIQUES DE GIR DU MDN PAR RAPPORT AU CADRE DE GIR DU SCT

Le tableau suivant décrit les pratiques actuelles de GIR du MDN et des FC comparativement aux éléments et aux résultats de la GIR selon le SCT.

**CADRE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE DU SCT
ÉLÉMENTS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS**
**MDN ET FC
RÉSUMÉ DU CONTEXTE ACTUEL**
Élaborer un profil de risque ministériel

- Les risques de l'organisation sont identifiés par le biais d'une analyse de l'environnement.
- L'état actuel de la gestion du risque, au sein de l'organisation, fait l'objet d'une évaluation.
- Le profil de risque de l'organisation est établi.

Établir une fonction de gestion intégrée du risque

- Les directives des gestionnaires, quant à la gestion du risque, sont transmises, comprises et mises en application.
- Une approche visant à rendre opérationnelle la gestion intégrée du risque est mise en œuvre au moyen des structures actuelles de décision et de rapport.
- Les capacités sont élargies grâce à la création de plans et d'outils d'apprentissage.

Mettre en pratique la gestion intégrée du risque

- Un processus commun de gestion du risque est mis en application de façon uniforme à tous les échelons.
- Les résultats des pratiques de gestion du risque sont intégrés, à tous les échelons, à la prise de décisions éclairées et à l'établissement des priorités.
- On a recours à des outils et des méthodes.
- On consulte les intervenants et on communique avec eux de façon constante.

Garantir l'apprentissage continu en matière de gestion du risque

- On crée un milieu de travail favorable où l'on valorise l'apprentissage par l'expérience et où l'on transmet les leçons retenues.
- Les plans d'apprentissage sont intégrés aux pratiques de gestion du risque de l'organisation.
- Les résultats de la gestion du risque sont évalués en vue d'appuyer l'innovation, l'apprentissage et l'amélioration continue.
- L'expérience et les pratiques exemplaires sont partagées, à l'interne et à l'échelle du gouvernement.

- À l'échelle du MDN et des FC, une approche intuitive sert généralement à identifier les risques, et la structure des analyses du contexte est limitée.
- L'état actuel de la gestion du risque, en ce qui concerne les enjeux, les opportunités, les capacités, les pratiques, la culture, etc., a été évalué dans le cadre de la présente étude.
- Le MDN et les FC n'ont pas encore élaboré un profil de risque ministériel, bien que des profils de risque aient été créés dans certains secteurs où les risques sont gérés de façon active.
- Le VCEMD est le BPR ministériel de la gestion du risque, mais ce fait n'est pas compris en général. On a fourni des directives limitées en matière de gestion du risque.
- Le VCEMD a accepté la responsabilité de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque à l'échelle du Ministère, et une feuille de route est proposée dans la présente étude.
- Il n'y a aucune approche coordonnée en matière de formation et d'apprentissage continu relativement à la gestion intégrée du risque. La formation et l'apprentissage continu à cet égard sont principalement traités lors de la formation spécialisée et spécifique à l'emploi.
- Le MDN et les FC ne disposent pas d'un processus commun de gestion du risque qui soit mis uniformément en application à tous les échelons de l'organisation. Les processus, méthodes, outils et pratiques varient entre les secteurs qui en font une gestion active.
- Les renseignements relatifs aux risques ne sont pas regroupés et consignés à l'échelle du Ministère. La prise de décisions et l'établissement des priorités tiennent compte des risques par rapport au financement et aux déficits en ressources; l'analyse des conséquences de ces déficits est restreinte.
- On consulte les intervenants et on communique avec eux, qu'ils soient internes ou externes au Ministère. Les communications semblent surtout axées sur les problèmes.
- Le MDN et les FC n'ont pas de contexte de travail uniforme en ce qui a trait à la gestion du risque. Dans certains secteurs où les risques sont plus importants, on pratique une gestion active du risque, l'apprentissage par l'expérience et l'échange des leçons retenues.
- On n'a pas élaboré de plans d'apprentissage en matière de gestion intégrée du risque.
- Certains résultats de la gestion intégrée du risque se retrouvent dans la doctrine du MDN et des FC, même si l'on n'évalue généralement pas les pratiques de gestion du risque, à moins d'un événement ou d'un problème ayant des répercussions importantes.

PARTIE 4 – RENFORCEMENT DE LA GIR AU SEIN DU MDN ET DES FC

Cette partie présente une approche à l'intention du MDN et des FC afin de renforcer la GIR, un aperçu des facteurs de réussite essentiels, des recommandations en vue de commencer la mise en œuvre de la GIR, ainsi qu'une feuille de route des activités à envisager relativement à la mise en œuvre à long terme de la GIR.

4.1 APPROCHE

À bien des égards, l'évaluation de référence laisse voir que des processus efficaces de gestion du risque sont en place dans certains secteurs du MDN et des FC; cependant, il y a des possibilités de renforcer et d'intégrer la gestion du risque. Le MDN et les FC ne disposent pas d'un processus continu, proactif et systématique visant à comprendre, à gérer et à communiquer les risques à l'échelle de l'organisation. Voilà donc l'occasion d'instaurer un cadre de GIR commun à l'ensemble de l'organisation. Un mode de GIR réussi est manifeste au sein du programme ministériel de navigabilité, et l'on a formulé des recommandations tenant compte de l'expérience et des pratiques exemplaires issues de ce programme.

Il faudrait prendre des mesures afin de créer une culture plus favorable à la GIR au sein du MDN et des FC. L'intégration de la gestion du risque à des processus de gestion existants aidera à maximiser l'efficacité de ces processus sans nécessiter des ressources considérables. Il faudrait créer un cadre d'orientation en matière de GIR, puis le mettre en œuvre graduellement à l'échelle du MDN et des FC. Ce cadre renfermerait des directives générales, mais il permettrait aux niveaux 1 de l'adapter afin de tenir compte des complexités, tout en maintenant des processus efficaces de gestion du risque en vue des opérations militaires et d'autres disciplines techniques. L'objectif du cadre est de garantir que la gestion du risque fait partie des activités quotidiennes du MDN et des FC, et qu'elle n'est pas isolée au sein de chaque organisation de niveau 1.

Le MDN et les FC gèrent déjà activement certains risques dans certains secteurs cruciaux. Si l'on veut élargir la mise en œuvre de la GIR, il faut élaborer des directives globales ainsi qu'une infrastructure afin d'assurer une norme et un cadre uniforme permettant d'identifier et d'évaluer les risques, d'en établir les priorités et de les gérer. Il faut aussi désigner un BPR qui sera chargé de la mise en œuvre de la GIR.

4.2 PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE POUR ALLER DE L'AVANT

Les principaux enjeux du MDN et des FC, en ce qui a trait à la progression de la GIR, ne diffèrent pas de ceux d'autres grandes organisations complexes. L'on devrait comprendre plusieurs facteurs de réussite avant d'aller de l'avant avec la

GIR. Parmi les exemples d'organisations qui ont cerné des facteurs clés de la réussite de la mise en œuvre de la GIR, on note : Développement des ressources humaines Canada, le Bureau de la vérificatrice générale ainsi que le Programme de navigabilité/sécurité des vols du MDN et des FC.

Au gouvernement fédéral, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) est considéré comme un chef de file quant à l'adoption des concepts de la GIR. Non seulement DRHC a-t-il élaboré un ensemble commun de principes et de directives permettant d'identifier et d'évaluer les risques, puis d'en établir les priorités, mais il continue d'affiner les moyens d'intégrer la GIR aux processus de planification existants.¹⁰ Dans son rapport d'étape sur la GIR, DRHC a dégagé les principaux facteurs de la réussite de la mise en œuvre de la GIR; ces facteurs clés sont décrits à l'*annexe C*.

En avril 2003, la vérificatrice générale du Canada a publié un rapport de sa vérification de la GIR au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor et de six ministères. Le but de la vérification était d'évaluer, au sein de chaque ministère, la mise en œuvre du Cadre de gestion intégrée du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor.¹¹ Les observations issues du rapport de vérification se trouvent à l'*annexe D*.

Au sein du MDN et des FC, la direction s'est employée à créer et à favoriser une culture de gestion intégrée et proactive des risques dans le domaine de la sécurité des vols. Des exemples de certaines des pratiques ministérielles de gestion du risque ayant trait à la navigabilité, de même que les leçons retenues connexes, se trouvent à l'*annexe E*.

Outre les principaux facteurs de réussite et les leçons retenues dégagées par d'autres organisations, le MDN et les FC devront surmonter certains obstacles cernés lors de l'évaluation des pratiques de GIR. Les **facteurs clés de réussite** qui suivent aideront à franchir ces obstacles. Ces facteurs figurent sur la feuille de route proposée pour aller de l'avant.

- Favoriser une culture réceptive à l'innovation, à l'expérimentation prudente et à la prise de risque responsable.
- Fournir les ressources adéquates permettant d'établir un cadre de GIR.
- Élaborer un cadre ministériel de gestion du risque qui est souple, permettant l'adaptation et l'établissement des priorités des organisations de niveau 1.
- Recenser les influences extérieures et les changements de priorités pour s'assurer que les renseignements relatifs aux risques demeurent actuels et pertinents.
- Élaborer des directives de classification en vue de protéger les renseignements sensibles en matière de risques.

¹⁰ Gestion intégrée des risques à DRHC, octobre 2002.

¹¹ Rapport de la vérificatrice générale, avril 2003.

La mise en œuvre de la GIR se fait souvent graduellement. Certaines organisations traitent une source de risques à la fois, dans le cadre de leurs processus de gestion existants. D'autres organisations identifient et évaluent toutes les sources de risques à la fois, puis elles établissent les priorités en matière de mesures à prendre. D'autres envisagent tous les risques et les mesures à prendre au sein d'une sous-composante de leurs opérations, à titre de projet pilote. Cependant, la plupart des organisations veulent une réussite rapide qui les aidera à poursuivre sur leur lancée et à promouvoir l'évolution vers leur approche idéale de la GIR.¹²

Les sources de risques peuvent être identifiées à l'aide de catégories communes de risques. L'*annexe E* dresse une liste de catégories de risques potentielles pouvant servir de point de départ, puis être améliorées en fonction des besoins de l'organisation.

4.3 SIX RECOMMANDATIONS

À court terme, le MDN et les FC doivent se concentrer sur six mesures principales afin d'établir et d'intégrer la GIR.

1. **Le Vice-chef d'état-major de la Défense (VCEMD) devrait être le champion de la GIR.** Pour que la GIR fonctionne, il faudra que la haute direction soit convaincue de ses avantages, d'où la nécessité d'avoir un champion de haut niveau. Les avantages de la GIR sont décrits plus en détail à l'*annexe A*. Le VCEMD devrait accroître la sensibilisation de la direction à la GIR en faisant la promotion de celle-ci auprès de comités de la haute direction, dont le CGD et le CGP. Les pratiques de GIR, comme l'identification structurée des risques, leurs analyses, l'établissement de correspondances et les communications ouvertes concernant les risques, devraient être favorisées.
2. **Le VCEMD devrait élaborer un cadre ministériel de GIR, mettant l'accent sur la promulgation d'une politique, de principes, de rôles, de processus et d'une terminologie commune permettant à toutes les organisations du MDN et des FC de faire converger leurs efforts.** Le cadre de GIR devrait être simple, clair et souple. Nous proposons un cadre dans le résumé du présent rapport. Nous recommandons en outre que les catégories des risques du MDN et des FC soient identifiées afin d'assurer que la saisie et la mise en place sont uniformes. On trouve un exemple des catégories de risques à l'*annexe F*.
3. **Le VCEMD devrait élaborer, en collaboration avec le SMA (Affaires publiques), le Conseiller juridique des FC et le DAIPRP, des approches de communication et de consignation des renseignements sensibles ayant trait aux risques.** D'autres ministères ont mentionné divers problèmes, dont les torts causés à l'intérêt public ainsi que les

¹² Institute of Internal Auditors Research Foundation, Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices, Summary and Conclusions.

conseils partiels en vue de prises de décisions, comme justification de prélèvements de rapports relativement aux risques, compte tenu du niveau de développement et de validation.

4. **Le VCEMD devrait assumer un rôle de coordination à l'échelle des organisations de niveau 1 et élaborer un profil de risque ministériel.** Chaque niveau 1, en collaboration avec le VCEMD, devrait définir les secteurs où une approche de la GIR plus rigoureuse s'avère nécessaire pour identifier les risques et en faire rapport. Dans un premier temps, les organisations de niveau 1 devraient se concentrer sur :
 - les secteurs qui ont une incidence sur la protection ou la sécurité du personnel, notamment les munitions, les opérations et l'instruction militaires, les services de santé et la sécurité générale;
 - les secteurs qui sont de nature réglementaire ou législative¹³, et où le principe de prudence peut s'appliquer à des domaines techniques ou scientifiques, comme la sûreté nucléaire, la protection environnementale, la navigabilité et la protection NBC;
 - les secteurs qui ont une incidence directe sur la sécurité publique, notamment la sécurité intérieure et la protection civile;
 - les secteurs qui peuvent donner lieu à des poursuites juridiques (en ce moment, le Comité de gestion des risques juridiques assure la GIR en la matière).
5. **Le VCEMD devrait instaurer une formation sur les risques à l'intention des gestionnaires et des employés et faire la promotion de la communication ouverte des risques.** Afin de bénéficier pleinement de la GIR, la direction du MDN et des FC doit favoriser l'ouverture et l'échange de renseignements. Les gestionnaires de tous les échelons doivent encourager la divulgation totale des renseignements relatifs aux risques sans crainte de représailles. La réussite de la GIR dans le cadre du Programme de sécurité des vols/navigabilité, ainsi que d'autres programmes, est soulignée dans le présent rapport et devrait servir à la promotion des avantages de la GIR. Bon nombre de risques et de stratégies d'atténuation des risques, qu'il s'agisse de pratiques opérationnelles ou organisationnelles, ont un rapport direct avec l'éthique ou les valeurs. Il faudrait donc se pencher sur des moyens d'équilibrer le Programme d'éthique de la Défense en ce qui a trait à la GIR.

¹³ Actuellement, le gouvernement fédéral prépare un cadre en vue de l'exercice de la prudence lors de décisions scientifiques concernant les risques pour lesquels l'absence d'une certitude scientifique ne devrait pas justifier le report de décisions lorsqu'il y a risque de danger grave ou irréversible. Le cadre vise l'application de principes généraux relatifs à la prise de décision prudente, et il vise les ministères et les organismes de réglementation. Plusieurs secteurs du MDN pourraient être touchés, notamment les groupes de la Sécurité des vols – CEMFA, des Services de santé – SMA(RH-Mil), de la Protection environnementale – SMA(IE) et de la Sûreté nucléaire – SMA(IE), de la Navigabilité et des Munitions – SMA(Mat), de la Protection nucléaire, chimique, biologique et radiologique – SMA(S&T)/SCEMD.

6. **Le VCEMD devrait préparer un plan d'action à long terme du MDN et des FC en vue de la mise en œuvre de la GIR.** Ce plan d'action devrait préciser les rôles, les responsabilités et les échéanciers; il devrait en outre tenir compte des répercussions sur les ressources. Compte tenu du niveau d'évolution des pratiques de gestion du risque dans certains secteurs du MDN et des FC, la mise en œuvre devrait comprendre des domaines où la réussite sera vite manifeste. Ce type de mise en œuvre créera un mouvement et lancera le MDN et les FC sur la voie de la GIR.

4.4 FEUILLE DE ROUTE DES ACTIVITÉS À ENVISAGER – MISE EN ŒUVRE DE LA GIR PAR LE MDN & LES FC

Cette partie propose une feuille de route des principales activités permettant au MDN et aux FC d'aller de l'avant et de développer des capacités supplémentaires en vue de la GIR. La feuille de route tient compte du contexte actuel de la gestion du risque au sein du MDN et des FC, ainsi que des opportunités. Les principaux facteurs de réussite et les leçons retenues sont intégrés aux activités proposées. L'approche suggérée est flexible et donc, dépend de la rapidité de la mise en œuvre de la GIR, ainsi que des ressources qui y sont consacrées.

La feuille de route, présentée aux pages suivantes en ordre de mise en œuvre, aidera le MDN et les FC à progresser en fonction du continuum de l'évolution de la gestion du risque.



ACTIVITÉ DE LA FEUILLE DE ROUTE	DESCRIPTION	APPROCHE SUGGÉRÉE
1. Obtenir l'engagement de la haute direction.	Obtenir l'engagement de la haute direction présuppose que l'on a convaincu celle-ci de l'importance de la gestion du risque. La haute direction devrait favoriser une culture réceptive à la gestion du risque en définissant et communiquant ses attentes en la matière, et en fournissant des ressources adéquates pour appuyer la GIR. La haute direction devrait voir à ce que la gestion du risque bénéficie de la visibilité appropriée en l'intégrant à l'ordre du jour des principales réunions. Elle peut aussi favoriser une culture réceptive à la gestion du risque en s'informant des progrès liés à mise en œuvre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le VCEMD devrait être responsable de la promotion du programme de GIR. Cela suppose une définition de projet et des ressources connexes. ▪ La haute direction (SM/CEMD) devrait discuter des avantages de la GIR et de l'intérêt d'aller de l'avant. ▪ La haute direction devrait faire connaître l'importance de la gestion du risque, la décision et les raisons d'aller de l'avant en matière de GIR, ainsi que les jalons et les délais découlant de sa décision. ▪ La haute direction devrait définir et communiquer ses attentes en matière de gestion du risque, y compris les messages principaux en ce qui concerne la responsabilité de la gestion du risque et l'ouverture devant caractériser les discussions sur les risques. ▪ La haute direction devrait montrer le besoin de GIR en soulignant les réussites internes comme la gestion du risque touchant la navigabilité au sein de la FA.
2. Élaborer un cadre de GIR habilitant.	Les cadres de GIR assurent une approche de la gestion du risque qui est plus officielle, structurée, continue et plus répandue à l'échelle de l'organisation. Si les cadres fournissent la structure, ils ne sont pas conçus pour être inflexibles ni trop normatifs. Ils favorisent cependant l'uniformité et fournissent des directives et de l'aide lorsqu'il est question d'identifier, d'évaluer, de gérer et de signaler les risques de façon continue.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le VCEMD devrait diriger l'élaboration d'un cadre de GIR ministériel, en collaboration avec des représentants de N1. Le résumé du présent rapport du CS Ex donne un exemple de cadre de GIR. ▪ Le cadre de GIR devrait s'intégrer aux activités de planification, de prises de décisions et de gestion du rendement s'il y a lieu. ▪ Le cadre de GIR devrait fournir des directives précises sur la façon de classer, d'identifier, d'évaluer les risques, d'en établir les priorités, de les traiter et de les surveiller. ▪ Le cadre de GIR devrait permettre de tenir compte des complexités organisationnelles. Les organisations de N1 détermineraient le meilleur moyen de mettre le cadre en application dans leur secteur respectif afin de satisfaire aux attentes de la GIR ainsi que la classification de sécurité appropriée pour leurs renseignements relatifs aux risques.

ACTIVITÉ DE LA FEUILLE DE ROUTE	DESCRIPTION	APPROCHE SUGGÉRÉE
3. Élaborer un profil de risque pour l'organisation.	<p>L'élaboration d'un profil de risque tôt dans le processus procure de nombreux avantages et peut contribuer à l'adaptation de l'approche de la GIR voulue.</p> <p>Les profils de risque comprennent l'identification et l'évaluation des risques ainsi que l'établissement des seuils de tolérance. La vérificatrice générale a souligné le besoin d'élaborer un profil de risque dans le cadre du plan d'action visant la mise en œuvre de la GIR au sein du gouvernement fédéral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le VCEMD devrait diriger l'élaboration d'un profil de risque du MDN et des FC en définissant les exigences et la marche à suivre. ▪ Le VCEMD devrait pourvoir la structure et les directives concernant l'identification, la classification et l'évaluation des risques ainsi que leur ordre de priorité. La définition de seuils de tolérance nécessite l'orientation de la haute direction, et elle peut dépendre de la nature des risques ou du secteur fonctionnel. ▪ Le VCEMD devrait coordonner les données recueillies par les N1 et élaborer un profil de risque ministériel. Chaque N1, en collaboration avec le VCEMD, devrait définir les secteurs nécessitant une approche de la GIR plus rigoureuse.
4. Intégrer à la planification et à la gestion du rendement, et élaborer des directives quant à la consignation des risques.	<p>Une bonne gestion du risque ne constitue pas un processus indépendant. La gestion du risque devrait faire partie d'autres processus, dont la planification et la gestion du rendement. Il faut créer des liens afin d'influer sur l'établissement des priorités et l'attribution des ressources. Les mesures du rendement devraient comprendre des activités liées à la gestion du risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le VCEMD et les planificateurs d'activités de N1 devraient s'employer à déterminer de quelle façon la gestion du risque devrait s'intégrer à la planification, à l'établissement des priorités et à la consignation des risques. ▪ Le VCEMD devrait diriger des séances de travail avec les organisations de N1 afin de déterminer comment la gestion du risque devrait être liée aux mesures du rendement qui sont en cours d'élaboration. ▪ Par suite de ces consultations, il faudrait rédiger des directives sur la façon de tenir compte des risques dans le cadre des processus de planification, d'établissement des priorités et de gestion du rendement.
5. Éduquer et sensibiliser les gestionnaires et le personnel en ce qui a trait aux concepts de la GIR.	<p>Les séances d'éducation et de sensibilisation aideront à mieux comprendre les concepts et les avantages de la GIR, y compris le concept du risque en tant qu'opportunité.</p> <p>Ces séances devraient aussi porter sur la communication concernant la progression de la GIR au sein du MDN et des FC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le VCEMD devrait diriger l'élaboration de séances d'éducation et de sensibilisation à l'échelle du MDN et des FC. Il faudra assurer la coordination avec les représentants de N1 afin de identifier les compétences et les habiletés existantes et déterminer qui devrait recevoir la formation ainsi que la nature et l'ampleur de la formation nécessaire. Il faudra créer des plans de cours et des stratégies afin d'améliorer et de maintenir les compétences et les habiletés.

ACTIVITÉ DE LA FEUILLE DE ROUTE	DESCRIPTION	APPROCHE SUGGÉRÉE
6. Mettre en œuvre un cadre de GIR habilitant (élaboré au point n° 2 des activités de la feuille de route).	<p>On devrait avoir recours à un projet pilote pour mettre en œuvre le cadre. En fonction des résultats du projet pilote, le cadre serait mis à jour et mis en œuvre graduellement à l'échelle du MDN et des FC.</p> <p>Il faudrait surveiller l'évolution de la mise en œuvre du cadre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il est convenu que le cadre de GIR doit uniquement définir les attentes et fournir les principes généraux et les directives en matière de gestion du risque. Le cadre doit être simple et flexible afin de permettre aux N1 de le mettre en application et de l'adapter à leur contexte. Il faut envisager un modèle standard d'information permettant la mise en œuvre graduelle et la consignation des renseignements relatifs aux risques à l'échelle ministérielle. ▪ Les sites pilotes devraient être choisis de façon stratégique, selon un certain nombre de facteurs, dont le soutien à un cadre de risques et les avantages escomptés de la mise en œuvre. ▪ Le VCEMD devrait fournir des directives et des conseils aux responsables des sites pilotes, surveiller l'évolution et signaler les progrès à la haute direction, puis, au besoin, mettre le cadre à jour en fonction des leçons retenues.
7. Définir les rôles et les responsabilités relativement à la GIR.	<p>Les cadres de GIR comprennent souvent un énoncé des rôles clés. Le leadership, la coordination, la participation et la responsabilité des risques devraient être inclus. Ces rôles devraient être intégrés aux responsabilités inhérentes aux postes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rôles de leadership présupposent que l'on s'assure que le cadre de GIR est appliqué et que les renseignements relatifs aux risques sont mis à jour et consignés régulièrement pendant l'année. À titre de BPR de la gestion du risque, le VCEMD devrait assumer le rôle global de leadership; les N1 devraient assumer ces rôles au sein de leur organisation. ▪ Les rôles de coordination englobent la coordination de la mise en application du cadre et de la consignation des renseignements. Les planificateurs d'activités sont généralement bien placés pour agir à titre de coordonnateur. ▪ Les rôles de participation consistent à ce que les gestionnaires et le personnel du MDN et des FC donnent leurs commentaires afin d'identifier et d'évaluer les risques et d'en établir les priorités au sein de leur unité respective. Ils doivent aussi appuyer les coordonnateurs et les responsables des risques.



ACTIVITÉ DE LA FEUILLE DE ROUTE	DESCRIPTION	APPROCHE SUGGÉRÉE
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les rôles de responsabilité des risques consistent à déterminer les mesures à prendre pour gérer les risques et définir les résultats escomptés. Les responsables des risques peuvent déterminer comment gérer un risque particulier et qui a le pouvoir d'agir. Il incombe aussi aux responsables des risques de consigner l'état d'avancement des mesures de gestion du risque et les résultats obtenus. Ils doivent être désignés à l'échelon le plus bas possible du MDN et des FC.
8. Définir les objectifs de rendement et les intégrer aux ententes de rendement.	Les objectifs de rendement et la reddition de comptes relativement à la gestion du risque devraient être définis au niveau individuel et figurer aux descriptions de poste, aux profils de compétences ainsi qu'aux ententes de rendement. Ces objectifs et cette reddition de comptes devraient reposer sur les rôles et les responsabilités qui ont été définis.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs de rendement pourraient être élaborés par rapport à l'atteinte des jalons de la GIR, à la mise en œuvre du cadre de GIR et à l'obtention des résultats de la gestion du risque. ▪ Dans un premier temps, des objectifs de rendement pourraient être élaborés pour les rôles de leadership et de coordination afin de favoriser la mise en œuvre du cadre. Des objectifs de rendement pourraient être élaborés à l'intention des responsables des risques afin de favoriser la mise en œuvre de mesures de gestion du risque.
9. Faire de la gestion du risque une partie intégrante de la planification, de la prise de décisions et de la gestion du rendement.	Il devrait incomber aux comités de la haute direction, à l'échelle des organisations de niveau 1, de tenir compte des risques lors des décisions. Il est particulièrement important de tenir compte des risques lors de la planification et de l'établissement des priorités.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion du risque devra faire partie des questions relevant des comités de la haute direction désignés au niveau horizontal du MDN et des FC et des programmes propres aux N1. ▪ Compte tenu du cadre de GIR élaboré, le VCEMD devrait désigner des comités ministériels qui traiteront des risques et qui les envisageront dans le cadre de la planification et des prises de décisions. Chaque N1 devrait proposer une structure de gouvernance en vue de la gestion du risque.
10. Publiciser et récompenser les réussites.	On devrait reconnaître et récompenser les réussites en matière de gestion du risque. Les récompenses et la reconnaissance constituent des approches efficaces puisqu'elles créent une impression positive issue des échelons supérieurs et qu'elles influent sur la culture de gestion du risque.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le VCEMD devrait établir des directives en matière de récompenses et de reconnaissance. L'accent devrait être mis sur la reconnaissance des équipes et des groupes. ▪ La haute direction devrait se charger de la gestion des récompenses et des marques de reconnaissance relatives à la gestion du risque, en vertu des directives élaborées par le VCEMD.

ANNEXE A – AVANTAGES DE LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE

On peut prévoir un certain nombre d'avantages par suite de la mise en application de la gestion intégrée du risque :

- **Système d'alerte précoce visant à réduire l'incidence des mauvaises surprises**

En disposant d'une approche systématique permettant d'identifier et d'évaluer les risques, puis d'en établir les priorités, les gestionnaires/commandants seraient capables de planifier et de mettre en œuvre les mesures appropriées en vue de gérer les risques. La responsabilité des risques et les mesures de gestion du risque seront attribuées, et les renseignements relatifs aux risques seront considérés comme un aspect des activités courantes de planification, de prise de décisions et de production de rapports.

- **Interventions efficaces afin de limiter les répercussions des risques pouvant survenir**

En anticipant les risques et en les gérant de façon proactive, le personnel devrait pouvoir réduire la probabilité d'événements défavorables, diminuer l'incidence de tels événements s'ils doivent survenir ou mieux réagir aux problèmes de risques qui se manifestent. En maintenant un inventaire des risques et des mesures de gestion du risque, les responsabilités en matière de gestion du risque seront mieux identifiées et mieux définies. Il sera en outre plus facile de tirer des leçons des expériences antérieures.

- **Possibilité de réussite accrue quant à l'atteinte des objectifs**

Si l'on procède systématiquement à l'identification et à l'évaluation des risques et qu'on prenne les mesures nécessaires par rapport aux objectifs et aux tâches de défense attribuées, les organisations de tous les échelons devraient améliorer considérablement leurs chances de réussite. On passerait un peu plus de temps à gérer les risques de façon proactive, mais beaucoup moins à traiter les conséquences des risques qui se sont concrétisés.

- **Synergies horizontales à l'échelle du MDN et des FC**

En échangeant des renseignements relatifs aux risques avec d'autres organisations du MDN et des FC, on peut s'attendre à ce qu'une approche plus intégrée serve à traiter les risques de façon proactive et adaptée. La GIR devrait assurer une meilleure compréhension des risques à chaque échelon organisationnel et au sein d'autres secteurs, en plus de favoriser l'échange de renseignements connexes au-delà des limites organisationnelles et des cloisonnements qui pourraient exister.

ANNEXE A

■ Diligence raisonnable manifeste

Le MDN et les FC pourront faire la preuve qu'ils se sont raisonnablement efforcés d'identifier, d'analyser et d'atténuer les risques.

De nombreux avantages accessoires devraient se présenter par suite de la mise en application de la GIR, tout simplement du fait qu'on discute ouvertement des problèmes de risques et qu'on les traite de façon systématique. Ainsi, la planification pourrait devenir plus ciblée et les ressources mieux attribuées à des activités cruciales à l'atteinte des objectifs et à la gestion du risque. L'analyse des risques peut fournir de précieux renseignements en vue de la comparaison des mesures à prendre ou de l'élaboration des analyses de rentabilisation. La communication des renseignements relatifs aux risques à l'échelle de l'organisation peut renforcer la sensibilisation à la gestion du risque et améliorer la capacité d'anticiper les changements et de s'y adapter.

ANNEXE B – OUTIL DE DIAGNOSTIC

<p style="text-align: center;">ÉNONCÉS</p> <p style="text-align: center;">pour aider à recueillir l'information pertinente en matière de gestion intégrée du risque</p> <p style="text-align: center;">Veillez répondre en vous fondant sur votre organisation de niveau 1.</p>	<p style="text-align: center;">BARÈME</p> <p style="text-align: center;">pour aider à déterminer la mesure dans laquelle la gestion intégrée du risque est appliquée</p> <p>Jamais Parfois Toujours Ne sais pas/ 1 2 3 4 5 ne s'applique pas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">COMMENTAIRES</p> <p style="text-align: center;">pour fournir des exemples liés aux énoncés et au barème</p>
PARTIE 1 – IDENTIFIER LES PRINCIPAUX RISQUES ET PRIORITÉS		
<p>1. Une définition commune des risques est utilisée dans toute l'organisation. P. ex., lorsqu'il y a une discussion au sujet des risques, le terme a le même sens pour tous les N1.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. La tolérance à l'égard des risques est comprise. P. ex., le degré de risques acceptable dans votre organisation de N1 est compris.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. Le contexte de travail de l'organisation est évalué et les risques potentiels sont identifiés de façon régulière. P. ex., les sources de risques, les possibilités et les menaces sont examinées régulièrement.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>4. Les risques importants sont évalués officiellement de façon régulière. P. ex., les risques sont évalués en fonction de leur incidence et de leur probabilité.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>5. Les risques importants sont surveillés en permanence. P. ex., des forums sont organisés régulièrement à l'intention des gestionnaires supérieurs de N1 en vue d'examiner les risques. On y discute également des diverses façons d'atténuer ces risques.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>6. Les priorités en matière de gestion du risque sont conformes aux objectifs de l'organisation. P. ex., les interventions liées aux risques sont classées par ordre de priorité, et ces priorités sont conformes à celles des N1.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

ANNEXE B

<p style="text-align: center;">ÉNONCÉS</p> <p style="text-align: center;">pour aider à recueillir l'information pertinente en matière de gestion intégrée du risque</p> <p style="text-align: center;">Veillez répondre en vous fondant sur votre organisation de niveau 1.</p>	<p style="text-align: center;">BARÈME</p> <p style="text-align: center;">pour aider à déterminer la mesure dans laquelle la gestion intégrée du risque est appliquée</p> <p>Jamais Parfois Toujours Ne sais pas/ ne s'applique pas</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">COMMENTAIRES</p> <p style="text-align: center;">pour fournir des exemples liés aux énoncés et au barème</p>
PARTIE 2 – ÉTABLIR LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE		
<p>7. Les stratégies de gestion du risque sont comprises.</p> <p>P. ex., il y a des directives précises sur la façon dont les risques doivent être gérés dans votre organisation de N1. Les objectifs et les politiques sont établis.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>8. Un BPR en matière de gestion du risque fournit le soutien.</p> <p>P. ex., un responsable a été désigné pour la gestion du risque et cette personne fournit l'orientation et diffuse l'information et les meilleures pratiques concernant la gestion du risque.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>9. Les intervenants sont informés des risques importants.</p> <p>P. ex., les personnes qui contribuent à l'organisation ou qui pourraient être touchées sont informées des risques importants.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>10. Les rôles et responsabilités en matière de gestion du risque sont compris.</p> <p>P. ex., il est clair que chacun a un rôle quant à la gestion du risque dans votre organisation de N1 et chacun sait ce qu'il a à faire. Il y a des responsables de risques et des gestionnaires de risques désignés.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>11. Les personnes qui ont la responsabilité de gérer les risques ont l'autorité requise.</p> <p>P. ex., les responsables et gestionnaires de risques ont l'autorité nécessaire pour agir. Les risques ne sont pas assignés aux personnes qui n'ont pas l'autorité d'intervenir.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

ANNEXE B

<p style="text-align: center;">ÉNONCÉS</p> <p style="text-align: center;">pour aider à recueillir l'information pertinente en matière de gestion intégrée du risque</p> <p style="text-align: center;">Veillez répondre en vous fondant sur votre organisation de niveau 1.</p>	<p style="text-align: center;">BARÈME</p> <p style="text-align: center;">pour aider à déterminer la mesure dans laquelle la gestion intégrée du risque est appliquée</p> <p>Jamais Parfois Toujours Ne sais pas/ ne s'applique pas</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">COMMENTAIRES</p> <p style="text-align: center;">pour fournir des exemples liés aux énoncés et au barème</p>
PARTIE 3 – APPLIQUER UNE APPROCHE DE GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE		
<p>12. Dans l'ensemble, il y a un processus défini de gestion du risque.</p> <p>P. ex., le processus à suivre dans votre organisation de N1 pour identifier et surveiller les risques ainsi que pour intervenir est clair pour tous.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>13. Les pratiques de gestion du risque sont appliquées de façon constante.</p> <p>P. ex., l'approche relative à la gestion du risque est uniforme dans toute votre organisation de N1.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>14. Des outils, des méthodes et des techniques sont utilisés pour gérer les risques.</p> <p>P. ex., un modèle commun, des cadres ou un gabarit sont utilisés pour identifier, évaluer, enregistrer et surveiller les risques. Le risque est un article permanent à l'ordre du jour des réunions importantes, etc.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>15. Les risques sont considérés comme faisant partie du processus de planification.</p> <p>P. ex., les risques sont identifiés et surveillés, et des stratégies d'atténuation et des plans d'action sont élaborés au cours du processus de planification.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>16. Les décisions importantes comportent une analyse des risques sous-jacents.</p> <p>P. ex., les décisions importantes tiennent compte des facteurs de risques.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>17. Il y a un lien entre les mesures du rendement et le risque.</p> <p>P. ex., des mesures du rendement liées aux risques ont été établies dans votre organisation de niveau 1.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

ANNEXE B

<p style="text-align: center;">ÉNONCÉS</p> <p style="text-align: center;">pour aider à recueillir l'information pertinente en matière de gestion intégrée du risque</p> <p style="text-align: center;">Veillez répondre en vous fondant sur votre organisation de niveau 1.</p>	<p style="text-align: center;">BARÈME</p> <p style="text-align: center;">pour aider à déterminer la mesure dans laquelle la gestion intégrée du risque est appliquée</p> <p>Jamais Parfois Toujours Ne sais pas/ ne s'applique pas</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">COMMENTAIRES</p> <p style="text-align: center;">pour fournir des exemples liés aux énoncés et au barème</p>
<p>18. L'efficacité des pratiques de gestion du risque est surveillée.</p> <p>P. ex., les activités de gestion du risque sont régulièrement examinées (c.-à-d. à l'aide de paramètres) afin de garantir qu'elles contribuent efficacement à la gestion du risque, et les modifications sont apportées.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>19. L'information sur la gestion du risque est fournie.</p> <p>P. ex., il existe des rapports qui mettent en évidence les risques et les activités d'atténuation des risques à tous les niveaux.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>20. L'information sur les risques est partagée au sein de votre organisation de N1, avec d'autres organisations de N1 ou à l'échelle du ministère.</p> <p>P. ex., l'information sur les risques fait l'objet de discussions proactives avec d'autres groupes, et la gestion du risque est adaptée en conséquence.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>21. La technologie est utilisée pour stocker l'information sur les risques et faciliter la préparation de rapports.</p> <p>P. ex., un système logiciel est utilisé pour entrer l'information sur les risques et pour faciliter le regroupement de l'information et sa communication aux cadres dirigeants.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

ANNEXE B

<p style="text-align: center;">ÉNONCÉS</p> <p style="text-align: center;">pour aider à recueillir l'information pertinente en matière de gestion intégrée du risque</p> <p style="text-align: center;">Veillez répondre en vous fondant sur votre organisation de niveau 1.</p>	<p style="text-align: center;">BARÈME</p> <p style="text-align: center;">pour aider à déterminer la mesure dans laquelle la gestion intégrée du risque est appliquée</p> <p>Jamais Parfois Toujours Ne sais pas/ ne s'applique pas</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">COMMENTAIRES</p> <p style="text-align: center;">pour fournir des exemples liés aux énoncés et au barème</p>
PARTIE 4 – PERMETTRE L'APPRENTISSAGE DE LA GESTION DU RISQUE À PARTIR DE L'EXPÉRIENCE		
<p>22. La culture organisationnelle appuie une gestion du risque efficace.</p> <p>P. ex., Il y a une communication ouverte au sujet des risques; les gens sont invités à identifier les risques, à en discuter et à proposer des façons novatrices d'y faire face.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>23. La formation sur les concepts de gestion du risque et la théorie fondamentale est fournie pour améliorer les compétences en gestion du risque.</p> <p>P. ex., la formation a été élaborée et mise en œuvre de façon à garantir que les N1 participant à la gestion du risque ont les habiletés et les compétences voulues. La formation est disponible et permanente.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>24. Il y a une certaine forme de reconnaissance pour la gestion efficace des risques.</p> <p>P. ex., les employés sont invités à gérer les risques efficacement. La gestion du risque se reflète dans les évaluations du rendement des employés et est étayée par diverses formes de récompenses et de reconnaissance.</p>	<p style="text-align: center;">1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

ANNEXE C – FACTEURS CLÉS POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE DE LA GIR À DRHC

FACTEUR CLÉ DE RÉUSSITE	DESCRIPTION
Milieu favorable chez les principaux intervenants	Lorsque les intervenants s'intéressent à l'évolution de la gestion du risque, qu'ils l'appuient et s'informent des progrès réalisés, cela peut aider à inscrire la GIR au titre des priorités ministérielles.
Engagement de la haute direction et de la direction intermédiaire	La haute direction et la direction intermédiaire doivent appuyer la gestion du risque en tant que concept. Pour adopter une telle perspective et, en définitive, changer les comportements, les gestionnaires doivent être convaincus que la perspective de la gestion du risque est valable et qu'elle présente une meilleure façon de procéder.
Groupe désigné aux fins du soutien spécialisé	Il est utile d'avoir un groupe désigné qui assure l'expertise et impose une discipline souple concernant la mise en application de la gestion intégrée du risque. Il est essentiel que ce groupe ait un mandat clair de la haute direction afin d'en établir la légitimité et de faciliter la coordination à l'échelle des groupes.
Investissement dans l'infrastructure de la gestion intégrée du risque	L'adoption de la gestion intégrée du risque exige du temps et des efforts : organiser le changement, assurer la formation adéquate et mettre au point des méthodes ou des techniques communes. Il est essentiel de disposer d'un cadre simple, clair et flexible ainsi que d'une terminologie commune.
Direction et coordination centrales	La direction et la coordination centrales sont nécessaires à l'intégration à la planification ministérielle et à l'établissement des priorités. Vu que les risques sont souvent gérés à l'intérieur des secteurs d'activités, les chefs de ces secteurs devraient être chargés d'identifier et de gérer les risques. Il faut néanmoins un processus ministériel afin d'établir les priorités et d'attribuer les ressources aux principaux secteurs de risque. Il faut en outre un processus ministériel d'analyse de l'environnement afin de cerner les grands enjeux stratégiques et les opportunités liées au mandat global du Ministère. Les secteurs ministériels de la planification ou de la politique stratégique sont peut-être les mieux placés pour diriger les fonctions d'ordre organisationnel.
Rapports d'avancement à l'intention de la haute direction	Il s'avère très efficace d'établir des jalons et d'exiger des rapports d'avancement aux plus hauts échelons du Ministère. Cette pratique permet de centrer l'attention des SMA et de leur équipe de gestion sur la gestion intégrée du risque.
Liens avec les processus ministériels de planification et d'établissement des priorités	La gestion intégrée du risque doit influencer sur l'établissement des priorités et l'attribution des ressources si l'on veut qu'elle soit utile. La planification ministérielle et l'établissement des priorités peuvent être un catalyseur en ce qui a trait aux rapports d'avancement et donner l'élan à la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque.
Mise en œuvre adaptable	La mise en œuvre de la gestion intégrée du risque se fera probablement par étapes. Le fait de disposer d'une stratégie visant le passage des projets pilotes à la mise en œuvre à grande échelle, puis à une pleine inclusion de la gestion intégrée du risque dans les processus décisionnels du Ministère permet de garder la mise en œuvre sur la bonne voie pendant longtemps. Il faut maintenir le niveau d'énergie et la concentration jusqu'à ce que la gestion intégrée du risque s'inscrive dans le cours normal des activités.

ANNEXE D – RAPPORT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DU CANADA SUR LA GIR

En avril 2003, la vérificatrice générale du Canada a publié son rapport sur la gestion intégrée du risque, portant sur le Secrétariat du Conseil du Trésor et sur six ministères. Le but de la vérification était d'évaluer la pertinence des mesures adoptées par les ministères afin de mettre en œuvre le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT.¹⁴

Lors de son examen des bonnes pratiques et des leçons retenues par des organisations de l'extérieur du gouvernement fédéral, la vérificatrice générale a dégagé un certain nombre de facteurs contribuant à la réussite de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque :

- bénéficier de l'appui de la haute direction;
- disposer d'une stratégie et d'un cadre communs;
- attribuer clairement les responsabilités liées à la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque;
- adopter une approche continue de gestion du risque.

Par suite de la vérification, les recommandations suivantes ont été formulées afin de faciliter la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque au sein des ministères :

- il faut un engagement et un leadership plus visibles de la part de la haute direction;
- les ministères ont besoin d'un plan d'action détaillé pour intégrer la gestion du risque à leurs activités;
- il faut élaborer des profils de risque ministériels, lesquels serviront à identifier et à évaluer les risques et à déterminer les seuils de tolérance;
- il faut évaluer la capacité de mettre en œuvre et de maintenir les pratiques de gestion intégrée du risque;
- il faut élaborer des plans et des stratégies d'apprentissage pour améliorer et maintenir les compétences et les habiletés;
- il faut surveiller et consigner par écrit l'avancement de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque.

La feuille de route proposée en vue de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque au sein du MDN et des FC prend en compte les bonnes pratiques, les leçons retenues et les recommandations susmentionnées.

¹⁴ Rapport de la vérificatrice générale, avril 2003.

ANNEXE E – ÉTUDE DE CAS SUR LA SÉCURITÉ DES VOLS

Dans cette partie, on présente un aperçu du programme ministériel de navigabilité à titre d'exemple de pratiques évoluées de gestion du risque au sein du MDN et des FC.

Historique

La gestion du risque a été officiellement adoptée à la Direction – Sécurité des vols (DSV) en 1997-1998, par suite d'une série d'incidents menaçant la sécurité des vols en rapport avec l'indicateur du directeur de vol (IDV) de l'Aurora et les sièges éjectables du Tutor. Avant cela, la gestion du risque n'était pas officielle; on tenait pour acquis que la gestion du risque faisait implicitement partie des processus courants de sécurité des vols déjà en place.

Or, à la suite des incidents concernant l'Aurora et le Tutor, on s'est rendu compte que ces problèmes se manifestaient depuis un certain nombre d'années, mais qu'il n'y avait aucune responsabilisation visant à garantir que ces problèmes soient réglés. Si l'on était sensibilisé à la gestion du risque en général, la compréhension n'était pas uniforme et il n'y avait aucun processus officiel de gestion du risque. C'est à cette époque qu'un officier du Programme de navigabilité a constaté qu'il fallait établir une responsabilisation à l'égard de la gestion du risque. En 1999, il est devenu obligatoire, au sein du groupe du CEMFA, qu'une personne ayant le pouvoir de signer devienne responsable des évaluations des risques connexes. On a donc créé des processus officiels visant à identifier, à évaluer et à gérer les risques, et à produire des rapports en la matière, en appui à cette responsabilité.

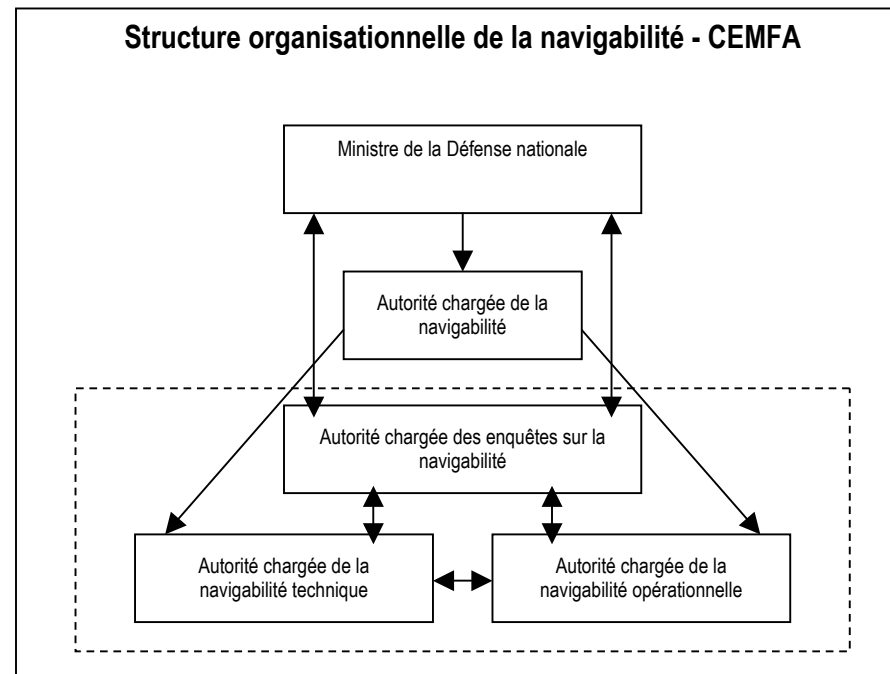
Aujourd'hui

Depuis 1997, les pratiques de gestion du risque ont évolué au point où elles font partie des activités quotidiennes de la sécurité des vols, et ce, de l'échelon exécutant aux plus hautes sphères de la direction. En grande partie, les processus de gestion du risque ont été inclus avec succès dans les autres processus afin que les risques constituent un « filtre » naturel par lequel les personnes œuvrent dans le domaine de la sécurité des vols.

Le Programme de gestion du risque de la navigabilité est un exemple d'organisation du MDN et des FC qui a mis en œuvre les caractéristiques des niveaux « géré » et « optimisé » du continuum de l'évolution de la gestion du risque. On reconnaît qu'il y a encore des défis à relever et de la place pour l'amélioration continue. Ainsi, le CEMFA tente de normaliser les pratiques de gestion du risque de la sécurité des vols pour l'ensemble de ses opérations. Cependant, on note un certain nombre de pratiques exemplaires et de leçons retenues pouvant être envisagées en ce qui concerne la gestion du risque pour l'ensemble de l'organisation du MDN et des FC.

ANNEXE E

Lors de l'examen de la gestion du risque au sein du Programme de navigabilité, on a désigné certaines pratiques comme essentielles à la réussite de la mise en œuvre de la gestion du risque au sein de l'organisation, notamment la structure organisationnelle, la responsabilisation, la culture et la communication. Ces pratiques exemplaires et ces leçons retenues, ainsi que les pratiques qui les appuient, sont décrites ci-dessous.



Structure organisationnelle

Les pratiques de gestion du risque de la sécurité des vols ont été enracinées dans la grande structure de responsabilisation de la navigabilité. Plus précisément, le Ministre a délégué au Chef d'état-major de la Force aérienne la responsabilité du Programme de navigabilité, en qualité d'autorité chargée de la navigabilité (AN). Trois autres postes ont aussi été délégués par le Ministre, en appui au Programme de navigabilité, à savoir l'autorité chargée de la navigabilité technique (ANT), l'autorité chargée de la navigabilité opérationnelle (ANO) et l'autorité chargée des enquêtes sur la navigabilité (AEN).

ANNEXE E

Les rôles de ces entités, par rapport à la gestion du risque, sont les suivants :

AN	Responsable de la supervision de tous les aspects de la gestion du risque dans le cadre du Programme de navigabilité.
ANT	Responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des processus de gestion du risque qui ont trait au génie, à la fabrication, à la maintenance et au soutien matériel, ainsi que du traitement et de la gestion des risques spécifiques ayant trait à ces domaines.
ANO	Responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des processus de gestion du risque qui ont trait aux procédures opérationnelles, aux normes de vol, à l'instruction/la qualification/l'accréditation des opérateurs et aux opérations de contrôle aérospatial, ainsi que du traitement et de la gestion des risques spécifiques ayant trait à ces domaines.
AEN	Responsable de collaborer avec l'ANT et l'ANO en appui à l'élaboration des processus de gestion du risque, y compris la surveillance continue de l'efficacité des processus de gestion du risque, ainsi que l'éducation continue, la promotion, en plus des enquêtes et des rapports concernant les accidents/incidents.

L'intégration des pratiques de gestion du risque à la structure organisationnelle a permis de préciser très clairement les groupes qui sont responsables et comptables de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la surveillance des pratiques de gestion du risque, ainsi que de l'identification, du traitement et de la surveillance des risques.

Responsabilisation

La responsabilisation est essentielle si l'on veut que la gestion du risque soit prise au sérieux et que l'on prenne les mesures nécessaires. Si l'on veut qu'un risque soit identifié et mesuré, le programme actuel de gestion du risque exige qu'une personne en soit désignée responsable, compte tenu des résultats de l'évaluation initiale des risques. Cette même personne est aussi responsable de l'issue associée au risque. Le fait de garantir la responsabilité a incité les responsables à exiger, puis à examiner tous les documents pertinents afin d'en garantir l'exhaustivité et l'exactitude.

ANNEXE E

Culture

La réussite de la gestion du risque, en ce qui a trait à la sécurité des vols, est aussi attribuée à une culture où « la sécurité des vols est l'affaire de tout le monde ». En conséquence, on encourage les employés à identifier et à évaluer les risques, de même qu'à signaler tous les renseignements relatifs aux risques sans crainte de représailles. Pour créer cette culture, le Directeur – Sécurité des vols (DSV), qui est l'AEN désigné, s'est efforcé d'impartir aux membres de l'organisation l'importance de la gestion du risque. Le DSV insiste sur le besoin de procéder honnêtement à toutes les évaluations des risques et déconseille de minimiser sciemment l'importance d'un risque pour permettre à une personne ayant moins de pouvoirs de signer une autorisation. Le DSV a élaboré certains principes directeurs, lesquels ont été largement acceptés au sein du groupe du CEMFA et forment une partie du programme proposé de gestion du risque de la navigabilité. Ces principes sont les suivants :

- ◆ éviter d'accepter des risques inutiles;
- ◆ accepter les risques uniquement lorsque les avantages en dépassent les coûts;
- ◆ les risques liés à la navigabilité doivent être acceptés par l'autorité chargée de la navigabilité compétente;
- ◆ évaluer continuellement les risques.

Le CEMFA fait tout son possible pour promouvoir activement le concept « trouver les causes sans blâmer ». Cette culture est appuyée par des politiques, des processus, une communication ouverte, de l'instruction et une éducation continue.

Parmi les exemples de la façon dont la culture appuie la gestion du risque, on note la publication du MDN et des FC intitulée « Propos de vol », dans laquelle on salue et présente les personnes qui ont identifié des risques comme des contributeurs essentiels améliorant la sécurité des vols au sein du Ministère.

Un autre exemple est la façon dont le DSV tâche d'éviter que les commandants pensent qu'une organisation (p. ex., une escadre) qui signale davantage de risques est moins sécuritaire qu'une organisation qui en signale un petit nombre; en fait, ce pourrait être l'inverse qui est vrai. Si une organisation est davantage proactive lorsqu'il s'agit d'identifier les risques, elle est aussi plus susceptible d'être proactive lorsqu'il faudra prendre des mesures correctives en matière de sécurité.



ANNEXE E

Communication

L'un des facteurs de réussite de la mise en œuvre de la gestion du risque de la sécurité des vols est la communication continue. Le DSV est l'un des principaux éléments qui communique l'importance de la gestion du risque au sein du groupe du CEMFA. Outre les séances d'information de la direction au quartier général, le DSV passe aussi près de la moitié de l'année à visiter les bases et à s'entretenir avec le personnel afin de déterminer sa compréhension de la gestion du risque, d'évaluer la façon dont elle est mise en pratique et d'identifier et de surveiller les risques touchant à la sécurité des vols pour l'ensemble de l'organisation.

L'une des leçons retenues par le DSV est la nécessité de saisir les nuances des rapports de réciprocité (pousser-tirer) en ce qui a trait à la communication des renseignements relatifs à la gestion du risque de la sécurité des vols. À un moment, on a cru que vu la quantité d'information à la disposition des individus, en ce qui concerne l'état des risques actuels et les tendances en matière de risques technologiques, on pouvait se passer de certains rapports. Cependant, par suite de l'abandon de certains rapports, les employés ont mentionné que ceux-ci permettaient de déclencher l'examen de l'information (pousser), au lieu de demeurer dans une base de données (tirer). On a récemment pris la décision de rétablir certains de ces rapports abandonnés, selon la demande.

Autres pratiques et outils de soutien

Un certain nombre d'autres pratiques et outils sont en place au sein du groupe du CEMFA; ils favorisent et appuient la gestion continue des risques de la sécurité des vols.

- ◆ **Adhésion de la haute direction.** La gestion du risque a été présentée à la haute direction en tant que moyen de garantir la diligence raisonnable en matière de sécurité des vols. Une fois que la gestion du risque a été perçue comme un moyen de faciliter le travail plutôt qu'une entrave, la gestion du risque « s'est vendue toute seule ». Aujourd'hui, la gestion du risque est synonyme de sécurité des vols.
- ◆ **Tolérance aux risques.** Les directives fournies par l'ANT et l'ANO précisent que les avions non sécuritaires ne doivent pas voler. Les processus de gestion du risque mis au point par ces organisations font en sorte que lorsqu'on veut corriger une situation pour permettre à un avion de voler, il faut qu'une évaluation des risques soit exécutée et autorisée et que des mesures correctives aient été apportées.

ANNEXE E

- ◆ **Rôles et responsabilités.** Les rôles et les responsabilités ont été clairement définis en ce qui concerne les responsables des risques, les gestionnaires des risques et les BPR. Comme point de départ, il a été clair dès le début qu'il incombait à chacun d'identifier les risques et de prendre les mesures nécessaires dans la mesure de leurs capacités, ce qui peut comprendre traiter le problème ou le signaler à un supérieur aux fins d'évaluation et de mesures supplémentaires. Les responsables des risques sont les personnes qui assument le risque et signent l'évaluation de celui-ci. Les responsables des risques peuvent ensuite désigner des gestionnaires des risques qui exécuteront des tâches pour le compte du responsable. On trouve des BPR de la gestion du risque de la sécurité des vols à toutes les bases. Ces BPR disposent des connaissances, des compétences et des habiletés permettant d'aider les personnes œuvrant à la sécurité des vols à mieux comprendre les pratiques de gestion du risque et à les mettre convenablement en pratique.
- ◆ **Base de données.** Dès 1970, on a créé une base de données appelée le Système d'information sur la sécurité des vols (SISV), dans laquelle on consigne tous les événements, les enquêtes ainsi que les mesures correctives et préventives adoptées. Cette base de données peut être consultée par environ 300 personnes, leur permettant de consigner tout sujet de préoccupation et d'interroger le système pour obtenir des renseignements antérieurs sur la sécurité des vols. Le système a été conçu pour assurer l'anonymat des personnes impliquées dans un événement particulier, dans le but de favoriser l'utilisation du système. On a établi des directives strictes afin que les données du système servent uniquement à améliorer la sécurité des vols et non à associer les incidents aux individus. Cette base de données fait partie du Programme de sécurité des vols/navigabilité, mais elle sert aussi à diffuser les connaissances et à établir des mesures préventives, dans le cadre de la gestion globale des risques.

ANNEXE E

- ◆ **Évaluation des risques.** L'évaluation des risques se fait à l'échelle de l'ANT, de l'ANO et de l'AEN, au moyen de critères définis en matière de gravité et de probabilité. Des descriptions ont été formulées pour chacun des différents critères. Ces mêmes critères sont proposés dans le cadre du Programme de gestion du risque de la navigabilité du CEMFA.

Gravité

1. Catastrophique
2. Critique
3. Important
4. Négligeable

Probabilité

1. Fréquent
2. Probable
3. Occasionnel
4. Faible
5. Improbable/peu plausible

Lorsqu'un individu ne possède pas les compétences techniques ou les connaissances permettant d'évaluer un risque identifié, celui-ci sera adressé à des personnes ayant les qualités voulues, par le biais du SISV, aux fins de l'évaluation des risques.

- ◆ **Établissement des priorités des risques.** Les risques de la sécurité des vols sont classés par ordre de priorité au sein du groupe du CEMFA. Plus précisément, tous les risques reconnus comme causant des dommages ou des blessures corporelles sont traités et font l'objet de mesures correctives. Tous les autres risques sont identifiés et font l'objet de discussions au moyen d'une liste de problèmes et d'une approche axée sur les « dix priorités ». La liste assure le suivi de tous les risques potentiels, y compris les risques de nature technique et non technique, la fréquence des affectations, les niveaux opérationnels, les cours de superviseur, etc. Les risques potentiels figurant à la liste des problèmes sont classés par ordre de priorité, à l'aide d'une évaluation des risques faite par la DSV. Les autres renseignements portés à la liste comprennent les répercussions potentielles et les mesures d'atténuation. Les risques jugés plus graves sont gérés de façon plus active. La liste sert de moyen d'échanger les renseignements relatifs aux risques avec les gestionnaires à l'échelle du groupe du CEMFA.

Principales leçons retenues de l'expérience du DSV

- S'assurer de l'adhésion des échelons supérieurs
- Rendre la gestion du risque obligatoire
- Faire participer les intervenants
- Élaborer des directives standard de gestion du risque, mais permettre la mise en œuvre reposant sur les spécificités de l'organisation
- Investir dans le développement d'outils et de techniques de gestion du risque
- Inclure les pratiques existantes dans la gestion du risque pour une intégration optimale
- Bien communiquer l'importance de la gestion du risque

ANNEXE E

- ◆ **Rapports.** La production de rapports sur les risques et la gestion du risque se font de façon officieuse, par le biais de discussions continues, et de façon officielle, au moyen de la base de données du SISV, de la liste des problèmes, des rapports de danger, etc. Tous les risques moyens et élevés font l'objet d'un examen et de discussions de la haute direction lors des réunions du Conseil d'examen de la navigabilité. Des exposés du DSV complètent aussi les méthodes de gestion du risque, puisqu'ils présentent les problèmes comme des risques accompagnés de leur évaluation, les stratégies d'atténuation et les activités de surveillance.
- ◆ **Archivage des évaluations des risques.** Garantir que les évaluations des risques sont exécutées correctement et honnêtement constitue un défi constant en matière de communication et de sensibilisation. Bien que le DSV examine certaines des évaluations des risques, on croit qu'un archivage central de toutes les évaluations des risques permettrait de garantir que toutes les évaluations, y compris celles faisant état de risques de moindre importance, soient examinées afin d'en établir la pertinence.
- ◆ **Analyse des tendances.** À l'échelle de l'organisation, les officiers et agents responsables examinent les données du SISV afin de déterminer s'il y a des tendances et s'il faut prendre des mesures correctives ou préventives.
- ◆ **Formation.** La formation en gestion du risque fait maintenant partie de toute l'instruction en matière de sécurité des vols, y compris le NQ3, le Cours de la sécurité des vols, le Cours de supervision d'équipage en vol, entre autres. La formation et l'éducation continues en gestion du risque se manifestent en outre en milieu de travail, lors des échanges avec la DSV et les BPR de la sécurité des vols. On a en outre l'impression que la gestion du risque pourrait être présentée plus tôt, par l'unité d'instruction opérationnelle.
- ◆ **Intégration à d'autres processus opérationnels.** La gestion du risque a été inculquée dans le cadre du Programme de navigabilité. En conséquence, les risques sont constamment envisagés dans le cadre de tous les processus de gestion, y compris la planification.

Le Programme de navigabilité est une initiative réussie ayant mis en œuvre une approche proactive de gestion du risque. Les risques sont anticipés et les activités de gestion du risque sont planifiées et mises en œuvre de façon proactive, au moyen d'une approche structurée et uniforme. L'organigramme prévoit la responsabilité de la gestion du risque. La culture de la gestion du risque a évolué au point où l'on considère que c'est l'affaire de tout le monde et que les renseignements relatifs aux risques sont échangés ouvertement. Comme en témoigne la présente étude de cas, des techniques et des outils communs servent à gérer les risques et à consigner les renseignements connexes.

ANNEXE E

Dans le cadre de ses opérations, le Programme de navigabilité a fait la preuve d'un niveau avancé de gestion intégrée du risque. Par rapport au continuum de l'évolution de la gestion du risque, le Programme de navigabilité se situe au niveau « géré », et certaines de ses caractéristiques relèvent du niveau « optimisé ».



ANNEXE F – CATÉGORIES ET EXEMPLES DE RISQUES

L'identification des risques exige qu'on tienne compte de multiples facteurs, sources et types de risques pouvant nuire à la réalisation des objectifs et des tâches de défense attribuées à l'échelle du MDN et des FC ou à la réalisation des fonctions ainsi que des secteurs d'activités internes. Selon le Cadre de gestion intégrée du risque du SCT, les sources de risques peuvent être extérieures à l'organisation. Les sources externes de risques peuvent comprendre des facteurs économiques, politiques, environnementaux, etc. Les sources internes de risques peuvent comprendre des facteurs liés à la politique et à la stratégie, aux buts et aux objectifs. Parmi les types de risques, on note des fonctions comme la technologie, les finances, les ressources humaines, etc.¹⁵

Les catégories de risques suivantes peuvent servir de point de départ à l'identification des risques en relation avec leur source, leur type ou leur association avec des fonctions ou des secteurs d'activités particuliers du MDN et des FC. Ces catégories ne sont pas exhaustives; elle visent uniquement à fournir un point de départ à l'identification des risques. Selon les risques qui seront relevés, les catégories peuvent nécessiter une mise à jour ou une modification afin de mieux refléter le contexte organisationnel et d'assurer une meilleure classification des risques.

CATÉGORIE DE RISQUES	EXEMPLES DE RISQUES
Contexte des activités	Risques issus des développements industriels, des changements démographiques, de la mondialisation, etc.
Protection environnementale	Risques liés à des questions environnementales spécifiques
Culture, valeurs et éthique	Risques liés aux différences en matière de culture, de valeurs et d'éthique à l'échelle de l'organisation
Santé et sécurité	Risques liés aux dangers du milieu de travail et aux conditions de travail
Contexte politique	Risques liés au changement rapide des centres d'intérêt, des priorités et des pressions du gouvernement, etc.
Attentes	Risques liés aux attentes des intervenants, y compris le public, les médias, les élus, les autres ministères, etc.
Réputation	Risques liés à la réputation du personnel militaire et civil, de l'organisation, etc.
Alliances	Risques liés aux alliés, aux fournisseurs, aux entrepreneurs, etc.
Politiques	Risques liés à la définition et à l'adoption de politiques, à l'acceptation des politiques par les intervenants, etc.

¹⁵Cadre de gestion intégrée des risques du SCT, avril 2001, p. 16.

ANNEXE F

CATÉGORIE DE RISQUES	EXEMPLES DE RISQUES
Planification	Risques liés à l'établissement de buts et d'objectifs adéquats ainsi qu'à la planification d'activités, à l'identification des priorités, à l'attribution des ressources, etc.
Doctrine	Risques liés à l'adoption et à la communication de la doctrine, à l'instruction du personnel militaire et civil, etc.
Organisation	Risques liés à la structure organisationnelle, au modèle de fonctionnement, aux rôles, aux responsabilités, à l'étendue des responsabilités, aux rapports hiérarchiques, aux processus décisionnels, à la coordination avec les autres N1, etc.
Contexte opérationnel	Risques liés à la planification, à la préparation, à l'exécution et au maintien des opérations, etc.
Approvisionnement et logistique	Risques liés aux acquisitions, à la passation de marchés, à l'inventaire, à l'entreposage de l'équipement, aux installations protégées et adéquates, à la continuité des activités, à la protection civile, etc.
Ressources humaines	Risques liés à la planification de la relève, au recrutement, au maintien en poste, au perfectionnement des compétences et des habiletés, à la gestion du rendement, à la classification, à la rémunération, au moral des effectifs, à la motivation, à la productivité, etc.
Finances	Risques liés à la fluctuation des devises étrangères, aux crédits de financement, aux allocations budgétaires, aux engagements, à la gestion des dépenses, aux investissements en capitaux, aux paiements, aux frais de douane et aux taxes à la consommation, à la comptabilité, à la production de rapports, etc.
Information	Risques liés à la confidentialité de l'information, à la protection des renseignements personnels, à l'accès à l'information, à la qualité et à l'intégrité de l'information, à la gestion des documents, à la gestion des connaissances, etc.
Technologie	Risques liés à la stratégie en matière de technologie de l'information, aux changements technologiques, à la gestion des technologies, à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets, au soutien des utilisateurs, à la fonctionnalité des systèmes, à leur capacité, leur fiabilité, leur sécurité matérielle, leur protection, aux copies de secours, à la récupération des données, etc.
Gestion du changement	Risques liés à la gestion des initiatives de changement.
Conformité	Risques liés à la conformité aux lois et aux règlements, aux politiques des organismes centraux, aux obligations contractuelles, aux rapports exigés par la loi, aux règles sur l'emploi, aux procédures et aux responsabilités, etc.

