

## Aperçu : Progrès de Santé Canada pour sa mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque

### **Q**u'est-ce que la gestion intégrée du risque?

« La gestion du risque (GR) est une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à prendre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant les questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard.»

Canada - Secrétariat du Conseil du Trésor du

« La gestion intégrée du risque (GIR) est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation.»

Canada - Secrétariat du Conseil du Trésor du

### **P**ourquoi mettre en oeuvre la gestion intégrée du risque?

L'importance de renforcer la gestion du risque au sein du gouvernement fédéral a été accrue en mars 2000 par le dépôt devant le Parlement du document *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, qui renfermait un engagement d'élaborer un cadre de gestion intégrée du risque.

En avril 2001, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a diffusé le *Cadre de gestion intégrée du risque* (CGIR) afin de répondre à son engagement établi dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Le CGIR identifie quatre éléments permettant de diriger les ministères sur la façon de gérer les risques et faire progresser l'élaboration et la mise en oeuvre des pratiques modernes : le profil de risque ministériel, l'établissement d'une fonction de GIR, la pratique d'une gestion intégrée du risque et l'apprentissage continu. La GIR est conçue en vue de soutenir la prise de décision stratégique qui participe à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Plus récemment, en juin 2003, le SCT a introduit un *Cadre de responsabilisation de gestion* (CGR) global qui définit et clarifie les attentes d'une gestion saine. La gestion du risque constitue un élément essentiel de ce cadre.

## **C**omment mettre en oeuvre la gestion intégrée du risque?

En juin 2003, Santé Canada a adopté la *Stratégie de mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque*, qui démontre son engagement envers la gestion du risque. La *Stratégie* permet une approche plus intégrée à la gestion des risques ministériels pour l'ensemble de l'organisation et appuie davantage le développement d'une organisation soucieuse du risque. Ceci ajoute à ce qui a déjà été appris et à ce qui est déjà en place, au sein du ministère, à l'égard de la gestion des risques pour la santé. Toutefois, les risques ministériels réfèrent aux risques en matière de gestion ou aux risques organisationnels qui peuvent potentiellement causer des répercussions lors de la réalisation des plans et des priorités de l'ensemble de l'organisation.

À l'heure actuelle, le ministère procède à l'élaboration de son profil de risque ministériel, un élément essentiel de sa *Stratégie de mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque*. Des études de conjoncture externe et interne sont également effectuées afin d'assurer que tous les facteurs qui pourraient influencer d'une manière significative sur les priorités de gestion, le rendement et l'atteinte des objectifs organisationnels sont pris en compte.

La perspective globale du ministère, le profil de risque ministériel et les études de conjoncture externe et interne contribueront à élargir la vision des employés de Santé Canada quant à leur contexte de travail et favoriseront l'apprentissage continue de la gestion des risques ministériels.

## **P**ourquoi élaborer un profil de risque ministériel?

Le ministère procède à l'élaboration de son profil de risque ministériel afin d'établir les défis de gestion à l'égard des risques ministériels potentiels (c.-à-d., financiers, technologiques, aux biens, etc.) qui peuvent influencer sur la réalisation des objectifs organisationnels.

Ce profil permettra d'identifier des secteurs stratégiques de risque pour lesquels des défis de gestion existent, de même que des stratégies qui permettraient de relever ces défis. Jusqu'à maintenant, Santé Canada a progressé constamment dans l'élaboration de son profil de risque ministériel. Bien que le travail ne soit pas terminé, nous avons déjà identifiés des défis importants en matière de gestion ainsi que plusieurs stratégies pour les relever.

Un des défis dégagés en matière de gestion ministérielle consiste à faire en sorte que le processus ministériel de planification, y compris les résultats escomptés, soient mieux compris par les employés. Les stratégies de gestion en vue de résoudre et d'atténuer cette situation incluent l'amélioration du processus de planification et l'éclaircissement des principes opérationnels.

Santé Canada fait aussi face à certains défis reliés à la gestion de ressources humaines, tel que le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés ou encore le souci d'assurer un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses employés. Les stratégies de gestion en place pour relever ces défis sont, entre autres, le développement de stratégies de ressources humaines innovatrices ainsi que la mise en oeuvre du plan d'action de l'Initiative sur la santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines.

Un autre défi en matière de gestion ministérielle concerne l'engagement du Ministère à améliorer sans cesse sa responsabilisation vis-à-vis des Canadiens et des Canadiennes. Des initiatives et des activités dans les domaines des valeurs et de l'éthique, la vérification interne, les contrôles de la gestion financière, la gestion et l'évaluation du rendement et l'application de programmes de formation et de sensibilisation font partie des stratégies de gestion visant à relever ce défi.

Il y a également un défi de maintenir à jour le mandat législatif de Santé Canada afin d'assurer que celui-ci aille de pair avec les innovations scientifiques et technologiques. Celui-ci est adressé par le programme du Ministère relié à la réforme législative et à la normalisation.

La science sous-tend l'ensemble des décisions et politiques de notre ministère. Un de nos défis de gestion est donc de s'assurer que nos décideurs reçoivent toujours des conseils scientifiques crédibles, fondés sur les meilleures données scientifiques disponibles. Les stratégies de gestion afin de relever ce défi incluent le cadre de prise de décisions, les programmes d'examen par les pairs et l'accréditation des laboratoires, et une évaluation de toutes les activités scientifiques par rapport aux principes des activités scientifiques gouvernementales : l'alignement, les liens et l'excellence.

Sur le plan de la technologie, l'établissement et le maintien d'une infrastructure ministérielle des technologies de l'information de qualité constitue un autre défi. L'amélioration du processus de planification de la gestion de l'information et de la technologie de l'information et une planification à long terme des immobilisations font partie des stratégies de gestion visant à relever ce défi.

Enfin, la nécessité d'évaluer correctement le milieu dans lequel le Ministère fonctionne constitue un autre défi ministériel en matière de gestion. Pour relever ce défi, Santé Canada a mené régulièrement des études de la conjoncture externe. Pour compléter la perspective obtenue au moyen des études de la conjoncture externe, le Ministère élaborera un processus d'étude de la conjoncture interne.

L'élaboration du profil de risque ministériel de Santé Canada afin de déterminer les risques ministériels et pour la mise en oeuvre de stratégies d'atténuation se poursuit d'une manière normale et sa mise en oeuvre se poursuivra au cours des prochaines années. Cette approche organisationnelle à la gestion des risques ministériels offre des avantages significatifs. Il sera plus facile d'évaluer la capacité de gestion du risque. L'approche assurera une meilleure intégration de la gestion des risques ministériels dans la prise de décisions et dans l'établissement des priorités à tous les paliers de gestion. Cette approche permettra aussi au ministère de déterminer les pratiques exemplaires et de favoriser leur mise en oeuvre au sein de toute l'organisation.

Le profil de risque ministériel fait partie de la *Stratégie de mise en oeuvre d'un cadre de gestion intégrée du risque* de Santé Canada et met à profit l'expertise du ministère en matière de gestion des risques à l'égard de la santé. Cette *Stratégie* démontre l'engagement de Santé Canada de

continuer à optimiser sa gestion du risque, d'appliquer le *Cadre de responsabilisation de gestion* et les principes qui guident l'action du gouvernement fédéral, décrits dans les *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.