



Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Treasury Board of Canada
Secretariat

Un meilleur gouvernement : avec nos partenaires, pour les Canadiens

Points de vue sur la gestion du risque

Nisa Tummon

Directrice

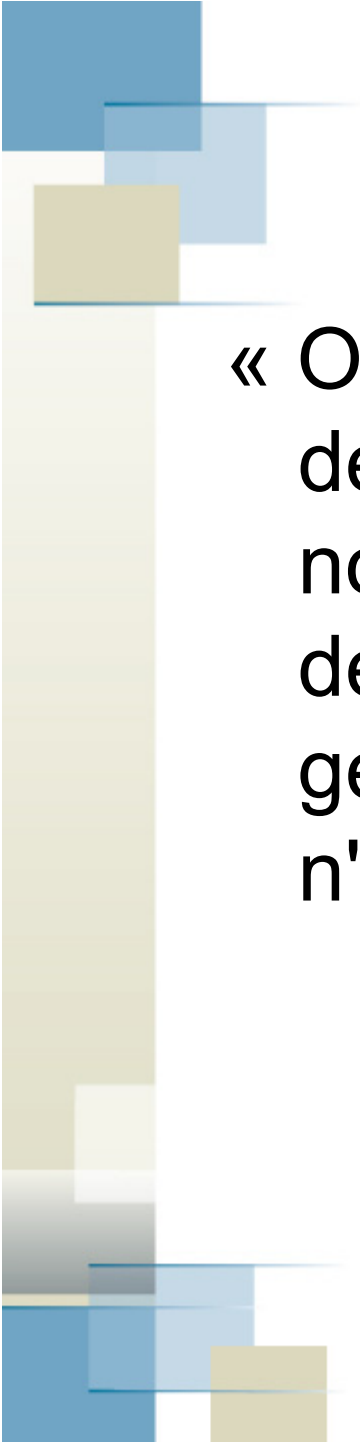
Centre d'excellence en gestion du risque

Forum sur le rendement et la planification

Activité d'apprentissage


20 avril 2011

Canada




« On devrait encourager les fonctionnaires de tous les échelons à explorer de nouvelles idées et de nouveaux modes de fonctionnement. Certes, nous devons gérer le risque, mais pas au point de n'en prendre aucun. »

Wayne G. Wouters
Forum de la Communauté
nationale des gestionnaires
2 mars 2010



La gestion du risque est un outil clé pour appuyer la saine gestion du secteur public.

- Le gouvernement gère des enjeux économiques et sociaux de plus en plus complexes.
- Un processus décisionnel tenant dûment compte du risque peut servir à affecter plus judicieusement les ressources et à obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens.
- Le recours systématique à l'approche de la gestion du risque pour les activités du secteur public demande un appui et un engagement des plus hautes instances de direction.
 - Dans le Programme de gestion du gouvernement du Canada, la gestion du risque est un facteur clé pour l'amélioration du rendement.
 - Les membres de la haute direction en font la promotion, dont le greffier et la secrétaire.



L'intégration des considérations en matière de risque dans le processus décisionnel de gestion est un virage culturel à long terme.

Changer le
contexte

Changer les
contrôles

Changer les
processus

Changement de culture :
**prises de décisions
éclairées grâce à une
connaissance des
risques**

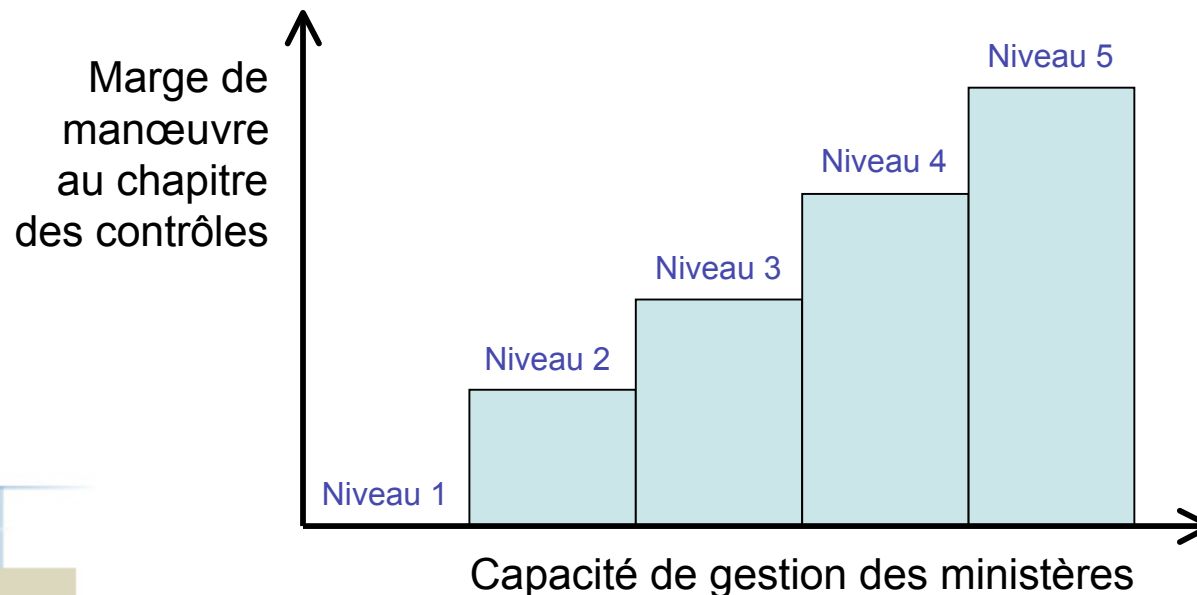


Changer le contexte

- Des changements importants ont été apportés afin de préciser les modalités redditionnelles et de renforcer les pratiques de gestion du risque dans l'ensemble du gouvernement :
 - Les administrateurs généraux sont désignés à titre d'administrateurs des comptes, et ils doivent rendre compte de la gestion générale de leur ministère ou organisme.
 - Le nouveau *Cadre stratégique de gestion du risque* du gouvernement du Canada énonce les responsabilités des administrateurs généraux et du SCT au chapitre de la gestion du risque.
- La haute direction accorde de plus en plus d'importance à la gestion du risque :
 - Les évaluations annuelles du CRG incluent les pratiques de gestion du risque.
 - La gestion du risque constitue l'un des éléments clés du mandat des comités ministériels de vérification qui sont mis sur pied.

Changer les contrôles

- Transition vers des politiques administratives axées des principes et la connaissance du risque avec des règles et des contrôles mieux ciblés
- Instauration du principe de la délégation méritée
 - adaptation de contrôles afin qu'ils soient proportionnels au niveau de risque
 - accroissement de la marge de manœuvre et des pouvoirs délégués dans le cas des ministères qui démontrent une bonne gouvernance et de bonnes capacités de gestion





Changer les processus

- Les ministères renforcent leur gouvernance et leurs capacités de gestion, et ils utilisent la gestion du risque pour améliorer leur rendement en ce qui concerne, par exemple :
 - les subventions et les contributions
 - la prestation des services
 - la sécurité
 - la vérification interne et l'évaluation
 - la planification opérationnelle et la planification des investissements
- Le SCT utilise l'approche de la gestion du risque pour ses responsabilités en matière de surveillance, par exemple :
 - l'examen axé sur le risque effectué pour la mise en œuvre du Plan d'action économique tout en faisant preuve de diligence raisonnable



Le maintien d'une culture de gestion tenant compte du risque exige un engagement.


- Le Programme de gestion du gouvernement du Canada est un cadre de référence cohérent qui permet de faire le lien entre la gestion du risque et le rendement.
 - Utiliser une approche axée sur l'amélioration perpétuelle et les changements graduels.
 - Mobiliser la haute direction pour qu'elle discute du risque, de la tolérance au risque et de la réponse au risque.
- Le SCT continue de jouer un rôle clé pour permettre aux ministères d'améliorer leurs pratiques de gestion du risque, tant à l'échelon de l'administrateur général qu'à ceux de la direction et des spécialistes de la gestion du risque.



La politique sur la gestion du risque a évolué pour devenir plus proactive et plus souple.

Le Cadre stratégique de gestion du risque de 2010 :

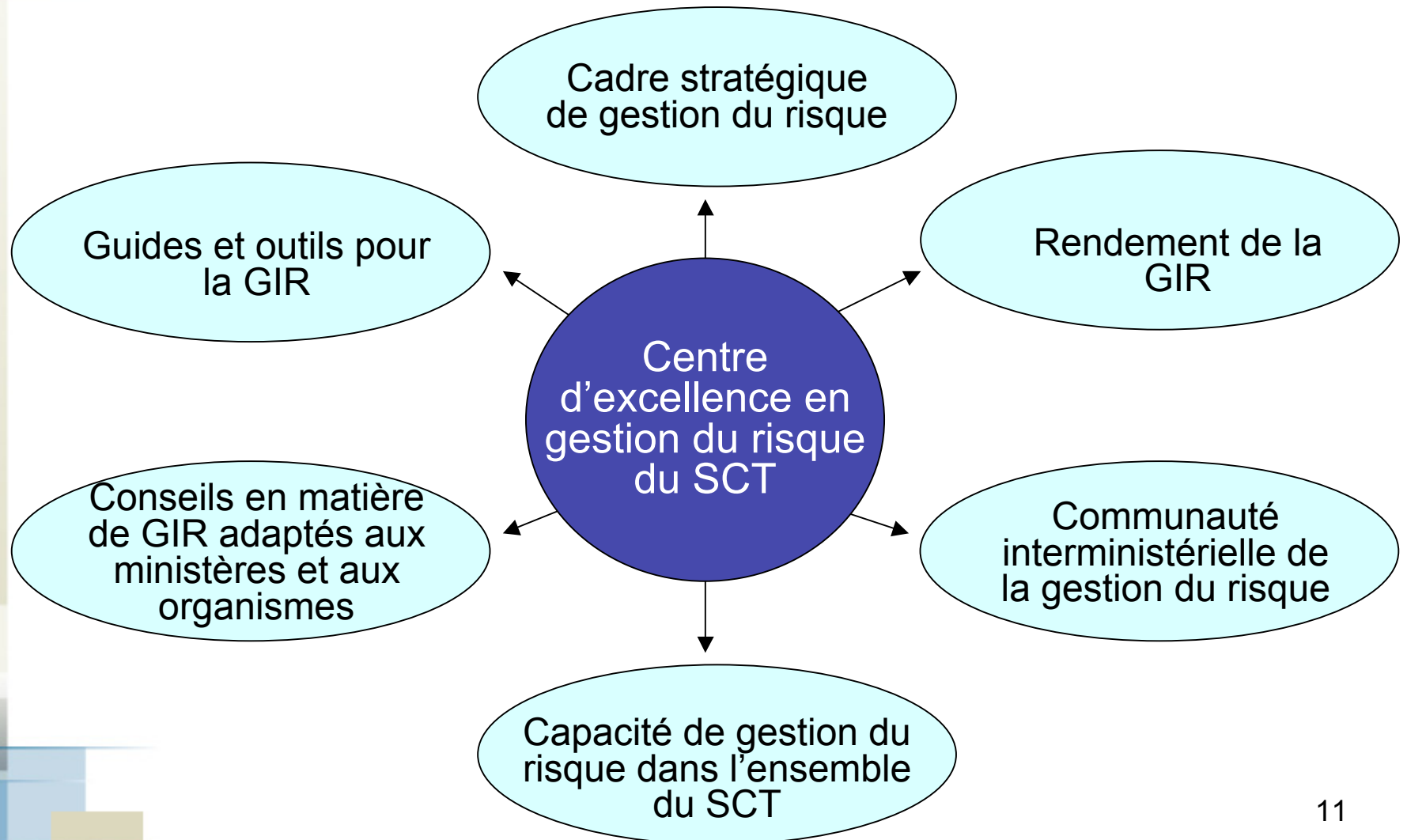
- Fixe les principes fondamentaux pour une gestion du risque efficace au sein du gouvernement fédéral.
- Clarifie et départage les rôles et responsabilités des organismes centraux et des administrateurs généraux en matière de gestion du risque.
- Fournit une orientation générale aux administrateurs généraux concernant la mise en œuvre d'une gestion du risque intégrée au sein de leurs organisations.
- Fournit une orientation générale aux centres stratégiques du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'élaboration d'instruments de politique qui soient au fait des approches axées sur le risque en matière de surveillance.



La mise en œuvre du Cadre stratégique s'appuie sur les guides et les outils du SCT

- Guide de gestion intégrée du risque (GIR)
 - Met à jour les guides de GIR de 2001 et de 2004 en expliquant les principes mis de l'avant par le Cadre stratégique de 2010 et fournit une orientation quant à la conception, à la mise en œuvre, à la pratique et à l'amélioration perpétuelle de l'approche et du processus de la GIR.
- Guide d'élaboration d'un profil de risque organisationnel
 - Fournit des renseignements sur l'élaboration des profils de risque organisationnel (PRO), dont des indications sur le type et la portée de l'information qui doit être utilisée pour faire en sorte que le PRO soit un outil utile pour la gestion des risques organisationnels et la prise de décisions éclairées.
- Guide sur les taxonomies des risques
 - Énumère les différentes catégories de risques qui existent afin d'aider les ministères et les organismes à cerner et à regrouper les risques au sein de leur organisation.
- Modèle de la capacité en matière de gestion des risques
 - Aide les organisations à diagnostiquer leur capacité de GIR et appuie les discussions de la haute direction visant à comparer la capacité existante à une capacité optimale à l'égard des principaux aspects de la GIR.

Le Centre d'excellence en gestion du risque est le point d'entrée aux activités du SCT dans le domaine.





Commentaires? Questions?

Centre d'excellence en gestion du risque du SCT
riskmanagement-gestiondurisque@tbs-sct.gc.ca

GCpedia

[http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Risk_Management -
Centre_of_Excellence_at_Treasury_Board_Secretariat](http://www.gcpedia.gc.ca/wiki/Risk_Management_-_Centre_of_Excellence_at_Treasury_Board_Secretariat)

GCForums

<http://www.gcforums.gc.ca/>

(Rechercher le groupe de discussion **Gestion du risque**)

Nisa Tummon, Directrice
Centre d'excellence en gestion du risque

Nisa.Tummon@tbs-sct.gc.ca

613-948-5063



ANNEXE

- Le Guide de gestion intégrée du risque
- Le Guide d'élaboration d'un profil de risque organisationnel
- Le Guide sur les taxonomies des risques
- Le Modèle de la capacité en matière de gestion des risques

Le Guide de gestion intégrée du risque (GIR) fournit des renseignements utiles sur la mise en œuvre de la GIR.

Guide de la gestion intégrée du risque

Table des matières

1. Introduction
2. Vue d'ensemble du cadre
3. Vue d'ensemble de la GIR
4. Démarrage
5. Mise en place
6. Agir
7. Améliorer
8. Coordonnées

- Fournit des orientations pour la conception, la mise en œuvre, la conduite et l'amélioration continue de la GIR.
- Décrit les deux composantes principales de la pratique de GIR d'une organisation :
 - La démarche de gestion du risque (l'intégration de la gestion du risque dans les politiques, les programmes, la planification et les processus de vérification et d'évaluation de l'organisation);
 - Le processus de gestion du risque (étapes systématiques pour l'identification, les interventions, la surveillance et la déclaration des risques).
- Décrit les principes présentés dans le Cadre et offre une feuille de route pour les autres outils et guides connexes.

Le Guide d'élaboration d'un profil de risque organisationnel (PRO) précise le type, la portée et l'utilisation de l'information sur le risque organisationnel.

- Le style, le contenu et l'utilisation finale des PRO varient considérablement dans l'ensemble de l'administration fédérale.
- Certains éléments clés sont toutefois nécessaires pour qu'une organisation puisse utiliser systématiquement et couramment l'information du PRO pour apporter une plus-value à la pratique de gestion.
- Le Guide peut aider les ministères et les organismes à élaborer un PRO ou à peaufiner un PRO existant.
- Expose les pratiques exemplaires et décrit les approches recommandées par le SCT.
- Traite des principaux points à prendre en considération pour l'élaboration et la présentation du contenu d'un PRO de sorte que son utilisation facilite la pratique de la GIR.

Guide d'élaboration d'un profil de risque organisationnel

Table des matières

1. Contexte
2. Le Profil de risque organisationnel
3. Utilisation du Guide
4. Approche recommandée
 - Résumé
 - Introduction
 - Contexte
 - Sommaire du PRO
 - Comprendre nos risques
 - Surveiller nos risques
 - Utiliser l'information sur le risque
 - Annexes
5. Coordonnées

Le Guide sur les taxonomies des risques aide les ministères à décrire et grouper les risques associés à leur mandat.

Guide sur les taxonomies des risques

Table des matières

1. Introduction
 - 1.1 Élaborer une taxonomie des risques
 - 1.2 Utiliser une taxonomie des risques
 - 1.3 Liens vers d'autres guides et outils
2. Classifier les risques

- Fournit des orientations sur les catégories de risque élevé pour aider les ministères et les organismes :
 - à définir et grouper les risques;
 - à instaurer un vocabulaire commun du risque dans toute l'organisation;
 - à promouvoir une compréhension commune de l'interrelation des facteurs, des risques et des impacts à l'appui de la prise de décisions.
- Encourage les organisations à examiner leur couverture des catégories de risque générales et à se concentrer sur celles qui sont les plus pertinentes pour leur mandat.



Le Modèle de la capacité en matière de gestion des risques aide les ministères à évaluer leur capacité actuelle de gestion du risque.

- Se veut un outil diagnostique pour les ministères.
- Fournit des orientations sur les différents stades du développement des capacités de gestion du risque dans une organisation, représentées par des compétences clés.
- Permet aux organisations d'évaluer leurs capacités de gestion du risque aux différents stades du développement et d'améliorer leur approche en conséquence.
- Favorise une gestion sur mesure du risque en établissant des niveaux de capacité non prescriptifs pour aider les ministères à se fixer des objectifs en rapport avec la taille de l'organisation et la complexité de son mandat.

Modèle de la capacité en matière de gestion des risques

Table des matières

1. Le Modèle de la capacité en matière de gestion des risques
2. À quoi sert le Modèle?
3. Utilisation du Modèle.
4. Points principaux à prendre en compte