



---

## TABLE DES MATIÈRES

### **PARTIE 1 - RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

1. Introduction
2. Sommaire
3. Exigences relatives à la sécurité
4. Contenu canadien
5. Compte rendu

### **PARTIE 2 - INSTRUCTIONS À L'INTENTION DES FOURNISSEURS**

1. Instructions, clauses et conditions uniformisées
2. Présentation des arrangements
3. Demandes de renseignements - demande d'arrangements en matière d'approvisionnement
4. Lois applicables

### **PARTIE 3 - INSTRUCTIONS POUR LA PRÉPARATION DES ARRANGEMENTS**

1. Instructions pour la préparation des arrangements

### **PARTIE 4 - PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET MÉTHODE DE SÉLECTION**

1. Procédures d'évaluation
2. Méthode de sélection
3. Exigences relatives à la sécurité

### **PARTIE 5 - ATTESTATIONS**

1. Attestations pour le Code de conduite - Consentement à la vérification de l'existence d'un casier judiciaire
2. Attestations préalables à l'émission d'un arrangement en matière d'approvisionnement

#### **Listes des pièces jointes :**

Consultez la Pièce jointe 1 de la Partie 4, Évaluation technique

### **PARTIE 6 - ARRANGEMENT EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT ET CLAUSES DU CONTRAT SUBSÉQUENT**

#### **A. ARRANGEMENT EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT**

1. Arrangement
2. Exigences relatives à la sécurité
3. Clauses et conditions uniformisées
4. Durée de l'arrangement en matière d'approvisionnement
5. Responsables
6. Utilisateurs désignés
7. Occasion de qualification continue
8. Ordre de priorité des documents

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

Buyer ID - Id de l'acheteur

109z1

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

File No. - N° du dossier

109z1EN578-121746

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

---

- 9. Attestations
- 10. Lois applicables
- 11. Assurances

## **B. DEMANDE DE SOUMISSIONS**

- 1. Documents de demande de soumissions
- 2. Processus de demande de soumissions

## **C. CLAUSES DU CONTRAT SUBSÉQUENT**

- 1. Général

### **Liste des annexes :**

Annexe A	Énoncé des travaux
Annexe B	Rapport trimestriel sur l'utilisation de l'arrangement en matière d'approvisionnement
Annexe C	Exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information
Annexe D	Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité
Annexe E	Guide de gestion des risques

---

## PARTIE 1 - RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

### 1. Introduction

La demande d'arrangements en matière d'approvisionnement (DAMA) contient six parties, ainsi que des pièces jointes et des annexes, et elle est divisée comme suit :

- Partie 1 Renseignements généraux: renferme une description générale du besoin;
- Partie 2 Instructions à l'intention des fournisseurs: renferme les instructions relatives aux clauses et conditions de la DAMA ;
- Partie 3 Instructions pour la préparation des arrangements: donne aux fournisseurs les instructions pour préparer l'arrangement afin de répondre aux critères d'évaluation spécifiés;
- Partie 4 Procédures d'évaluation et Méthode de sélection: décrit la façon selon laquelle se déroulera l'évaluation, les critères d'évaluation auxquels on doit répondre, les exigences relatives à la sécurité, s'il y a lieu, ainsi que la méthode de sélection;
- Partie 5 Attestations: comprend les attestations à fournir; et
- Partie 6 6A, Arrangement en matière d'approvisionnements, 6B, Demandes de soumissions, et 6C, Clauses du contrat subséquent:
- 6A, contient l'arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) et les clauses et conditions applicables;
- 6B, contient les instructions du processus de demande de soumissions dans le cadre d'un (AMA);
- 6C, contient des renseignements généraux pour les conditions des modèles de contrat uniformisés émis suite à un AMA.

Les pièces jointes comprennent les critères d'évaluation.

Les annexes comprennent l'Énoncé des travaux, Rapport trimestriel sur l'utilisation de l'arrangement en matière d'approvisionnement, Exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information, la Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité, et le Guide de gestion des risques.

### 2. Sommaire

Cette invitation à soumissionner est une demande d'arrangement en matière d'approvisionnement (DAMA) visant à fournir aux ministères, aux organismes et aux sociétés d'État du gouvernement fédéral (tels qu'ils sont définis aux annexes I, I.1, II, III, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) (1) des services liés aux processus de gestion des risques et/ou (2) des services consultatifs en matière de risques et d'assurances, selon la demande, conformément aux contrats découlant du présent arrangement en matière d'approvisionnement (AMA). L'objectif futur et de faire passer ces services à l'outil d'approvisionnement des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS), et le présent AMA sera alors résilié.

---

Un arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) est un arrangement non exécutoire entre le Canada et un fournisseur préqualifié qui permet aux ministères et organismes d'attribuer des contrats et de lancer des appels d'offres à partir d'un bassin de fournisseurs préqualifiés pour des besoins précis, dans les limites de la portée de l'AMA. L'AMA n'est pas un contrat proprement dit pour la fourniture de biens et la prestation de services, et aucune des parties n'aura d'obligations légales si elles signent le document seulement. L'intention d'un AMA est d'établir un cadre permettant le traitement expéditif de demandes de soumissions individuelles donnant lieu à des contrats exécutoires pour les biens et services décrits dans ces demandes de soumissions.

Les fournisseurs qui souhaitent répondre à des demandes de soumissions individuelles publiées dans le cadre d'un AMA sont invités à présenter un arrangement pour devenir un fournisseur préqualifié. La liste des fournisseurs préqualifiés sera utilisée à titre de liste de fournisseurs pour l'approvisionnement et seuls les fournisseurs qui sont préqualifiés au moment où les demandes de soumissions individuelles sont publiées pourront présenter une proposition. Les AMA comprennent un ensemble de conditions et d'exigences obligatoires prédéterminées qui s'appliqueront aux demandes de soumissions et aux contrats subséquents.

Les AMA ne comportent pas de prix. Les prix seront demandés avec la présentation des demandes de soumissions individuelles en fonction de la portée précise des travaux. Chaque contrat résultant d'une de ces AMA devra préciser la période de service pendant laquelle les travaux demandés seront exécutés.

L'AMA portera sur les trois volets ou catégories de services suivants :

Volet 1 : Services liés aux processus de gestion des risques :

Catégorie 1 : achats;

Catégorie 2 : gestion des biens immobiliers;

Catégorie 3 : gestion organisationnelle;

Catégorie 4 : services publics auprès d'intervenants de l'extérieur du Gouvernement.

Volet 2 : Services consultatifs en matière de risques et d'assurances.

Afin de se préqualifier, les fournisseurs peuvent présenter un arrangement en matière d'approvisionnement pour chacune des catégories ou chacun des volets pour lesquels ils proposent leurs services :

Volet 1 – Catégorie 1 : achats; et (ou)

Volet 1 – Catégorie 2 : gestion des biens immobiliers; et (ou)

Volet 1 – Catégorie 3 : gestion organisationnelle; et (ou)

Volet 1 – Catégorie 4 : services publics auprès d'intervenants de l'extérieur du Gouvernement; et (ou)

Volet 2 : Services consultatifs en matière de risques et d'assurances

À la suite de ce processus d'AMA, de nouveaux fournisseurs pourront présenter des arrangements en vue de se préqualifier et d'être ajoutés à la liste des fournisseurs préqualifiés pour fournir les services décrits dans l'AMA. Ce processus permettra également aux fournisseurs préqualifiés de se qualifier pour des volets de services pour lesquels ils ne sont pas qualifiés. Le Canada peut attribuer un nombre illimité d'AMA aux fournisseurs durant toute la période d'application de l'AMA.

---

L'arrangement en matière d'approvisionnement ne comprend pas une date de fin précise et demeurera valide jusqu'à ce que le Canada croit qu'il n'est plus avantageux d'y avoir recours.

La valeur totale des travaux est évaluée à quelque 1 000 000 \$ par année pour les volets liés au processus de gestion des risques, et à 100 000 \$ par année pour les services consultatifs en matière de risques et d'assurances.

Le présent besoin comporte une exigence relative à la sécurité.

Le besoin est assujéti aux dispositions de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI).

Le besoin visé par l'invitation à soumissionner de tout arrangement en matière d'approvisionnement subséquent pourrait privilégier les biens et les services canadiens ou pourrait être limité uniquement aux biens et aux services canadiens.

### **3. Exigences relatives à la sécurité**

Ce besoin comporte des exigences relatives à la sécurité. Pour de plus amples renseignements, consulter la Partie 4 - Procédures d'évaluation et méthode de sélection; et la Partie 6 - Arrangement en matière d'approvisionnement et clauses du contrat subséquent.

### **4. Contenu canadien**

Un achat en vertu de l'arrangement en matière d'approvisionnement pourrait être limité aux produits et(ou) services canadiens tel qu'il est défini à la clause A3050T.

Clause du guide des CCUA A3050T (2010-01-11), Définition du contenu canadien

### **5. Compte rendu**

Après l'émission d'un arrangement en matière d'approvisionnement, les fournisseurs peuvent demander un compte rendu des résultats du processus de demande d'arrangements en matière d'approvisionnement. Les fournisseurs devraient en faire la demande au responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement dans les 15 jours ouvrables, suivant la réception des résultats du processus de demande d'arrangements en matière d'approvisionnement. Le compte rendu peut être fourni par écrit, par téléphone ou en personne.

---

## **PARTIE 2 - INSTRUCTIONS À L'INTENTION DES FOURNISSEURS**

### **1. Instructions, clauses et conditions uniformisées**

Toutes les instructions, clauses et conditions identifiées dans la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement (DAMA) par un numéro, une date et un titre sont reproduites dans le guide des *Clauses et conditions uniformisées d'achat* (<http://ccua-sacc.tpsgc-pwgsc.gc.ca/pub/acho-fra.jsp>) publié par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Les fournisseurs qui présentent un arrangement s'engagent à respecter les instructions, les clauses et les conditions de la DAMA et acceptent les clauses et les conditions de l'arrangement en matière d'approvisionnement et du ou des contrats subséquents.

2008 (2012-07-11), Instructions uniformisées - demande d'arrangements en matière d'approvisionnement - biens ou services, sont incorporées par renvoi à la DAMA et en font partie intégrante.

Le paragraphe 5.4 du document 2008, Instructions uniformisées - demande d'arrangements en matière d'approvisionnement - biens ou services, est modifié comme suit :

Supprimer : soixante (60) jours

Insérer : quatre-vingt dix (90) jours

### **2. Présentation des arrangements**

Les arrangements doivent être présentés uniquement au Module de réception des soumissions de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) au plus tard à la date, à l'heure et à l'endroit indiqués à la page 1 de la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement.

En raison du caractère de la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement, les arrangements transmis par télécopieur à l'intention de TPSGC ne seront pas acceptés.

### **3. Demandes de renseignements - demande d'arrangements en matière d'approvisionnement**

Toutes les demandes de renseignements doivent être présentées par écrit au responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement au moins 7 jours civils avant la date de clôture de la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement (DAMA). Pour ce qui est des demandes de renseignements reçues après ce délai, il est possible qu'on ne puisse pas y répondre.

Les fournisseurs devraient citer le plus fidèlement possible le numéro de l'article de la DAMA auquel se rapporte la question et prendre soin d'énoncer chaque question de manière suffisamment détaillée pour que le Canada puisse y répondre avec exactitude. Les demandes de renseignements techniques qui ont un caractère « exclusif » doivent porter clairement la mention « exclusif » vis-à-vis de chaque article pertinent. Les éléments portant la mention « exclusif » feront l'objet d'une discrétion absolue, sauf dans les cas où le Canada considère que la demande de renseignements n'a pas un caractère exclusif. Dans ce cas, le Canada peut réviser les questions ou peut demander au fournisseur de le faire, afin d'en éliminer le caractère exclusif, et permettre la transmission des réponses à tous les fournisseurs. Le

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109z1EN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109z1

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

20121746

---

Canada peut ne pas répondre aux demandes de renseignements dont la formulation ne permettrait pas de les diffuser à tous les fournisseurs.

#### **4. Lois applicables**

L'arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) et tout contrat attribué en vertu de l'AMA seront interprétés et régis selon les lois en vigueur en Ontario et les relations entre les parties seront déterminées par ces lois.

À leur discrétion, les fournisseurs peuvent indiquer les lois applicables d'une province ou d'un territoire canadien de leur choix, sans que la validité de l'arrangement ne soit mise en question, en supprimant le nom de la province ou du territoire canadien précisé et en insérant le nom de la province ou du territoire canadien de leur choix. Si aucun changement n'est indiqué, cela signifie que les fournisseurs acceptent les lois applicables indiquées.

## PARTIE 3 - INSTRUCTIONS POUR LA PRÉPARATION DES ARRANGEMENTS

### 1. Instructions pour la préparation des arrangements

Le Canada demande que les fournisseurs fournissent l'arrangement en sections distinctes, comme suit :

Section I : arrangement technique (4 copies papier); et  
Section II : attestations (1 copies papier).

Aucun prix ne doit figurer dans l'AMA.

Le fournisseur peut soumettre un AMA pour plus d'un volet de service précisé dans l'Énoncé de travaux, mais il doit présenter un arrangement technique distinct pour chaque volet de service précisé. Le Canada exige que le fournisseur indique clairement aux premières pages de son arrangement technique le volet dans le cadre duquel il présente une soumission.

Le Canada demande que les fournisseurs suivent les instructions de présentation décrites ci-après pour préparer l'arrangement.

- a) utiliser du papier de 8,5 po x 11 po (216 mm x 279 mm);
- b) utiliser un système de numérotation correspondant à celui de la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement.

En avril 2006, le Canada a approuvé une politique exigeant que les agences et ministères fédéraux prennent les mesures nécessaires pour incorporer les facteurs environnementaux dans le processus d'approvisionnement Politique d'achats écologiques (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/politique-policy-fra.html>). Pour aider le Canada à atteindre ses objectifs, on encourage les fournisseurs à:

- 1) utiliser du papier de 8,5 po x 11 po (216 mm x 279 mm) contenant des fibres certifiées provenant d'un aménagement forestier durable et/ou contenant au moins 30 % de matières recyclées; et
- 2) utiliser un format qui respecte l'environnement : impression noir et blanc, recto-verso/à double face, broché ou agrafé, sans reliure Cerlox, reliure à attaches ni reliure à anneaux.

Section I : Arrangement technique

Dans l'arrangement technique, les fournisseurs devraient expliquer et démontrer comment ils entendent répondre aux exigences et comment ils réaliseront les travaux.

Section II: Attestations

Les fournisseurs doivent présenter les attestations exigées à la Partie 5.

---

## **PARTIE 4 - PROCÉDURES D'ÉVALUATION ET MÉTHODE DE SÉLECTION**

### **1. Procédures d'évaluation**

a) Les arrangements seront évalués par rapport à l'ensemble du besoin de la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement incluant les critères d'évaluation techniques et financiers.

b) Une équipe d'évaluation composée de représentants du Canada évaluera les arrangements.

#### **1.1 Évaluation technique**

1.1.1 Critères techniques obligatoires (see attachment 1 to part 4)

### **2. Méthode de sélection**

2.1 Pour être déclaré recevable, un arrangement doit :

a) respecter toutes les exigences de la demande d'arrangements en matière d'approvisionnement; et

b) satisfaire à tous les critères d'évaluation technique obligatoires.

2.2 Les arrangements ne répondant pas aux exigences de a) ou b) seront déclarés non recevables.

### **3. Exigences relatives à la sécurité**

3.1 Les conditions suivantes doivent être respectées avant l'émission de l'arrangement en matière d'approvisionnement :

a) le fournisseur doit détenir une attestation de sécurité d'organisme valable tel qu'indiquée à la Partie 6A - Arrangement en matière d'approvisionnement;

b) les individus proposés par le fournisseur et qui doivent avoir accès à des renseignements ou à des biens de nature classifiée ou protégée ou à des établissements de travail dont l'accès est réglementé doivent posséder une attestation de sécurité tel qu'indiquée à la Partie 6A - Arrangement en matière d'approvisionnement;

c) le fournisseur doit fournir le nom de tous les individus qui devront avoir accès à des renseignements ou à des biens de nature classifiée ou protégée ou à des établissements de travail dont l'accès est réglementé.

3.2 On rappelle aux soumissionnaires d'obtenir rapidement la cote de sécurité requise. La décision de retarder l'émission de l'arrangement en matière d'approvisionnement, pour permettre au soumissionnaire retenu d'obtenir la cote de sécurité requise, demeure à l'entière discrétion du responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement.

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

- 
- 3.3 Pour de plus amples renseignements sur les exigences relatives à la sécurité, les fournisseurs devraient consulter le document « Exigences de sécurité pour les demandes de soumissions de TPSGC - Instructions aux soumissionnaires » (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/lc-pl/lc-pl-fra.html#a31>) sur le site Web Documents uniformisés d'approvisionnement ministériels.

#### 4. **Viabilité financière**

Clause du guide des CCUA S0030T (2011-05-06), Viabilité financière

## PIÈCE JOINTE 1 DE LA PARTIE 4

### ÉVALUATION TECHNIQUE

#### 1. Critères techniques obligatoires

Les arrangements doivent satisfaire à tous les critères techniques obligatoires indiqués ci-dessous. Le fournisseur doit fournir la documentation nécessaire afin de démontrer qu'il satisfait à cette exigence.

Les arrangements qui ne respectent pas les critères techniques obligatoires seront déclarés non recevables. Chaque critère technique obligatoire devrait être abordé séparément.

Tableau 1		
CT1 - projets		
N°	Critère technique obligatoire	Instructions pour la préparation des soumissions
CTO1.1	Le fournisseur doit avoir fourni des services relatifs aux processus de gestion des risques ou des services consultatifs en matière de risques et d'assurances à l'Annexe A (Énoncé des travaux), au cours des 5 années précédant la date de clôture de la DAMA.	<p>Afin de démontrer qu'il respecte les exigences, le fournisseur doit fournir les renseignements suivants pour chacune des catégories ou chacun des volets pour lesquels ils désirent conclure un AMA :</p> <p>a) la description de 1 projet mené à terme par catégorie ou volet, démontrant ainsi son expérience conformément à l'Annexe A, Énoncé des travaux, acquise au cours des 5 années qui ont précédé la date de clôture de la DAMA.</p> <p>Les fournisseurs peuvent soumettre un projet pour les catégories suivantes :</p> <p>i) services liés aux processus de gestion des risques – achats;</p> <p>ii) services liés aux processus de gestion des risques – gestion des biens immobiliers;</p> <p>iii) services liés aux processus de gestion des risques – gestion organisationnelle;</p> <p>iv) services liés aux processus de gestion des risques – services publics auprès d'intervenants de l'extérieur du Gouvernement;</p> <p>v) services consultatifs en matière de risques et d'assurances.</p> <p>b) les dates de début et de fin (mois/année);</p> <p>c) le nom de l'organisation cliente;</p> <p>d) le nom du représentant du client;</p> <p>e) le numéro de téléphone et l'adresse de courriel du</p>

## Tableau 2

## CT2 - Tarifs

N°	Critère technique obligatoire	Instructions pour la préparation des soumissions
CTO2.1	Le fournisseur doit avoir facturé, au cours des 5 années précédant la date de clôture de la DAMA, un total d'au moins 250 000 \$ en tarifs consultatifs en matière de risques (dollars canadiens, TPS ou TVH en sus) pertinents aux services liés aux processus de gestion des risques ou aux services consultatifs en gestion des risques et des assurances	<p>Afin de démontrer qu'il respecte les exigences, le fournisseur doit soumettre des projets portant sur des services consultatifs en matière de risques, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) le nom et l'aperçu du projet;</li> <li>b) les dates de début et de fin (mois/année);</li> <li>c) le montant facturé pour les frais des services consultatifs en gestion des risques et des assurances;</li> <li>d) le nom de l'organisation cliente;</li> <li>e) le nom du représentant du client;</li> <li>f) le numéro de téléphone et l'adresse de courriel du représentant du client.</li> </ul> <p>Aucune limite n'est imposée quant au nombre de projets qu'un fournisseur peut présenter pour satisfaire à ce critère technique obligatoire.</p>

## PARTIE 5 - ATTESTATIONS

Pour qu'un arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) soit émis, les fournisseurs doivent fournir les attestations exigées. Le Canada déclarera un arrangement non recevable si les attestations exigées ne sont pas remplis et fournies tel que demandé.

Le Canada pourra vérifier l'authenticité des attestations faites par les fournisseurs pendant la période d'évaluation des arrangements (avant l'émission de l'AMA) et après l'émission de l'AMA. Le responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement aura le droit de demander des renseignements supplémentaires pour s'assurer que les fournisseurs respectent les attestations avant l'émission de l'AMA. L'arrangement sera déclaré non recevable si on constate que le fournisseur a fait de fausses déclarations, sciemment ou non. Le défaut de respecter les attestations ou de donner suite à la demande de renseignements supplémentaires du responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement aura également pour conséquence que l'arrangement sera déclaré non recevable.

### 1. Attestations pour le Code de conduite - Consentement à la vérification de l'existence d'un casier judiciaire

1.1 Les fournisseurs doivent fournir avec leur arrangement, à la date de clôture de l'arrangement en matière d'approvisionnement:

- du
- a) la liste complète des noms de tous les individus qui sont actuellement administrateurs fournisseur;
  - b) un formulaire de Consentement à la vérification de l'existence d'un casier judiciaire (<http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/forms/documents/229.pdf>) dûment complété et signé, pour chacun des individus nommés dans la liste.

### 2 Attestations préalables à l'émission de l'arrangement en matière d'approvisionnement

Les attestations énumérés ci-dessous devraient être remplies et fournies avec l'arrangement mais elles peuvent être fournies plus tard. Si l'une de ces attestations n'est pas remplie et fournie tel que demandé, le responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement en informera le fournisseur et lui donnera un délai afin de se conformer aux exigences. Le défaut de répondre à la demande du responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement et de se conformer aux exigences dans les délais prévus aura pour conséquence que l'arrangement sera déclaré non recevable.

2.1. Programme de contrats fédéraux - attestation

2.1.1 En vertu du Programme de contrats fédéraux (PCF), certains fournisseurs, y compris un fournisseur qui est membre d'une coentreprise, soumissionnant pour des contrats du gouvernement fédéral d'une valeur de 200 000 \$ ou plus (incluant toutes les taxes applicables) doivent s'engager officiellement à mettre en oeuvre un programme d'équité en matière d'emploi. Il s'agit d'une condition préalable à l'émission d'un arrangement en matière d'approvisionnement. Si le fournisseur, ou, si le fournisseur est une coentreprise et qu'un membre de la coentreprise, est assujéti au PCF, la preuve de son engagement doit être fournie avant l'émission d'un arrangement en matière d'approvisionnement.

et Les fournisseurs qui ont été déclarés entrepreneurs non admissibles par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) n'ont plus le droit d'obtenir des contrats du

gouvernement au-delà du seuil prévu par le Règlement sur les marchés de l'État pour les demandes de soumissions. Les fournisseurs peuvent être déclarés entrepreneurs non admissibles soit parce que RHDCC a constaté leur non-conformité ou parce qu'ils se sont retirés volontairement du PCF pour une raison autre que la réduction de leur effectif de moins de 100 employés. Tout arrangement présenté par un entrepreneur non admissible, y compris un arrangement présenté par une coentreprise dont un membre est un entrepreneur non admissible, sera déclaré non recevable.

2.1.2 Si le fournisseur n'est pas visé par les exceptions énumérées aux paragraphes 3.a) ou b) ci-dessous, ou qu'il n'a pas de numéro d'attestation valide confirmant son adhésion au PCF, il doit télécopier (819-953-8768) un exemplaire signé du formulaire LAB 1168, Attestation d'engagement pour la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi, à la Direction générale du travail de RHDCC.

2.1.3 Le fournisseur, ou, si le fournisseur est une coentreprise le membre de la coentreprise, atteste comme suit sa situation relativement au PCF :

Le fournisseur ou le membre de la coentreprise :

- a)  n'est pas assujetti au PCF, puisqu'il compte un effectif de moins de 100 employés à temps plein ou à temps partiel permanents, et/ou temporaires ayant travaillé 12 semaines ou plus au Canada;
- b)  n'est pas assujetti au PCF, puisqu'il est un employeur réglementé en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.C. 1995, ch. 44;
- c)  est assujetti aux exigences du PCF, puisqu'il compte un effectif de 100 employés plus à temps plein ou à temps partiel permanents, et/ou temporaires ayant travaillé 12 semaines ou plus au Canada, mais n'a pas obtenu de numéro d'attestation de RHDCC (puisque'il n'a jamais soumissionné pour des contrats de 200 000 \$ ou plus). Dans ce cas, une attestation d'engagement dûment signée est jointe;
- d)  est assujetti au PCF et possède un numéro d'attestation valide, à savoir le numéro : \_\_\_\_\_ (c.-à-d. qu'il n'a pas été déclaré entrepreneur non admissible par RHDCC).

Des renseignements supplémentaires sur le PCF sont offerts sur le site Web de RHDCC.

## 2.2 Attestation pour ancien fonctionnaire

Les contrats attribués à des anciens fonctionnaires qui touchent une pension ou qui ont reçu un paiement forfaitaire doivent résister à l'examen scrupuleux du public et constituer une dépense équitable des fonds publics. Afin de respecter les politiques et les directives du Conseil du Trésor sur les contrats avec des anciens fonctionnaires, les fournisseurs doivent fournir l'information exigée ci-dessous.

### Définitions

Aux fins de cette clause,

« ancien fonctionnaire » signifie tout ancien employé d'un ministère au sens de la Loi sur la gestion des finances publiques, L.R., 1985, ch. F-11, un ancien membre des Forces armées canadiennes ou de la Gendarmerie royale du Canada Un ancien fonctionnaire peut être :

- a) un individu;
- b) un individu qui s'est incorporé;
- c) une société de personnes constituée d'anciens fonctionnaires; ou
- d) une entreprise à propriétaire unique ou une entité dans laquelle la personne visée détient un intérêt important ou majoritaire.

« période du paiement forfaitaire » signifie la période mesurée en semaines de salaire à l'égard de laquelle un paiement a été fait pour faciliter la transition vers la retraite ou vers un autre emploi par suite de la mise en place des divers programmes visant à réduire la taille de la fonction publique. La période du paiement forfaitaire ne comprend pas la période visée par l'allocation de fin de services, qui se mesure de façon similaire.

« pension » signifie, dans le contexte de la formule de réduction des honoraires, une pension ou une allocation annuelle versée en vertu de la Loi sur la pension dans la fonction publique (LPFP) L.R., 1985, ch. P-36, et toute augmentation versée en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires, L.R., 1985, ch. S-24, dans la mesure où elle touche la LPFP. La pension ne comprend pas les pensions payables conformément à la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes, L.R., 1985, ch. C-17, à la Loi sur la continuation de la pension des services de défense, 1970, ch. D-3, à la Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada, 1970, ch. R-10, et à la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada, L.R., 1985, ch. R-11, à la Loi sur les allocations de retraite des parlementaires, L.R., 1985, ch. M-5, et à la partie de la pension versée conformément à la Loi sur le Régime de pensions du Canada, L.R., 1985, ch. C-8.

Ancien fonctionnaire touchant une pension

Est-ce que le fournisseur est un ancien fonctionnaire touchant une pension tel qu'il est défini ci-dessus?

OUI ( ) NON ( )

Si oui, le fournisseur doit fournir l'information suivante :

- a) le nom de l'ancien fonctionnaire;
- b) la date de cessation d'emploi dans la fonction publique ou de la retraite.

Programme de réduction des effectifs

Est-ce que le fournisseur est un ancien fonctionnaire qui a reçu un paiement forfaitaire en vertu des dispositions d'un programme de réduction des effectifs? OUI ( ) NON ( )

Si oui, le fournisseur doit fournir l'information suivante :

- a) le nom de l'ancien fonctionnaire;
- b) les conditions de l'incitatif versé sous forme de paiement forfaitaire;
- c) la date de la cessation d'emploi;
- d) le montant du paiement forfaitaire;
- e) le taux de rémunération qui a servi au calcul du paiement forfaitaire;
- f) la période correspondant au paiement forfaitaire, incluant la date du début, d'achèvement et le nombre de semaines;

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

- 
- g) nombre et montant (honoraires professionnels) des autres contrats assujettis aux conditions d'un programme de réduction des effectifs.

Pour tous les contrats attribués pendant la période du paiement forfaitaire, le montant total des honoraires qui peut être payé à un ancien fonctionnaire qui a reçu un paiement forfaitaire est limité à 5 000 \$, incluant la taxe sur les produits et services ou la taxe de vente harmonisée.

## 2.3 Attestation du contenu canadien

### 1.3.1 Clause du guide des CCUA A3050T (2010-01-11), Définition du contenu canadien

Cet achat est limité aux services canadiens.

L'offrant atteste que :

( ) le service offert est un service canadien tel qu'il est défini au paragraphe 2 de la clause A3050T.

#### Attestation

En déposant l'arrangement, le fournisseur atteste que l'information fournie par le fournisseur pour répondre aux exigences ci-dessus est exacte et complète.

## **PARTIE 6 - ARRANGEMENT EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT ET CLAUSES DU CONTRAT SUBSÉQUENT**

### **A. ARRANGEMENT EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT**

#### **1. Arrangement**

L'arrangement en matière d'approvisionnement couvre les travaux décrits dans l'Énoncé des travaux à l'annexe A.

#### **2. Exigences relatives à la sécurité**

2.1 Une liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS) générique est annexée à cet arrangement en matière d'approvisionnement (voir l'Annexe D); TPSGC prévoit qu'elle satisfera à la plupart des exigences relatives à la sécurité associées aux demandes de soumission individuelles. Dans certains cas, il est possible que la LVERS générique ne satisfasse pas les besoins de certains « utilisateurs désignés »; la demande de soumissions comprendra alors une LVERS particulière qui s'appliquera au contrat subséquent.

2.2 Le fournisseur doit détenir en permanence, pendant l'exécution du contrat, une attestation de vérification d'organisation désignée (VOD) en vigueur, ainsi qu'une cote de protection des documents approuvée au niveau PROTÉGÉ A, délivrées par la Direction de la sécurité industrielle canadienne de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

2.3 Les membres du personnel du fournisseur devant avoir accès à des renseignements ou à des biens PROTÉGÉS, ou à des établissements de travail dont l'accès est réglementé, doivent TOUS détenir une cote de FIABILITÉ en vigueur, délivrée ou approuvée par la Direction de la sécurité industrielle canadienne (DSIC) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

2.4 Le fournisseur NE DOIT PAS utiliser ses propres systèmes informatiques pour traiter, produire ou stocker électroniquement des renseignements ou des données et(ou) de production au niveau PROTÉGÉ tant que la DSCI, TPSGC ne lui en aura pas donné l'autorisation par écrit. Lorsque cette autorisation aura été délivrée, ces tâches pourront être exécutées au niveau PROTÉGÉ A.

2.5 Les contrats de sous-traitance comportant des exigences relatives à la sécurité NE doivent PAS être attribués sans l'autorisation écrite préalable de la DSIC de TPSGC.

2.6 Le fournisseur doit se conformer aux dispositions des documents suivants :

- a) Exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information, jointe aux présentes en tant qu'annexe C;
- b) de la Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité et directive de sécurité, reproduite ci-joint à l'Annexe D;
- c) le Manuel de la sécurité industrielle (dernière édition).

#### **3. Clauses et conditions uniformisées**

---

Toutes les clauses et conditions identifiées dans l'arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) et contrat(s) subséquent(s) par un numéro, une date et un titre sont reproduites dans le guide des Clauses et conditions uniformisées d'achat (<http://ccua-sacc.tpsgc-pwgsc.gc.ca/pub/acho-fra.jsp>) publié par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

### 3.1 Conditions générales

2020 (2012-07-16), Conditions générales - arrangement en matière d'approvisionnement - biens ou services, s'appliquent au présent arrangement en matière d'approvisionnement et en font partie intégrante.

### 3.2 Arrangement en matière d'approvisionnement - établissement des rapports

Le fournisseur doit compiler et tenir à jour des données sur les biens, les services ou les deux fournis au gouvernement fédéral en vertu de contrats découlant de l'arrangement en matière d'approvisionnement. Ces données doivent comprendre les achats payés au moyen d'une carte d'achat du gouvernement du Canada.

Le fournisseur doit fournir ces données conformément aux exigences en matière d'établissement de rapports décrites à l'annexe B. Si certaines données ne sont pas disponibles, la raison doit être indiquée dans le rapport. Si aucun bien ou service n'a été fourni pendant une période donnée, le fournisseur doit soumettre un rapport portant la mention « NÉANT ».

Les données doivent être présentées tous les trimestres au responsable des arrangements en matière d'approvisionnements.

Voici la répartition des trimestres :

Premier trimestre : du 1er avril au 30 juin;  
Deuxième trimestre : du 1er juillet au 30 septembre;  
Troisième trimestre : du 1er octobre au 31 décembre;  
Quatrième trimestre : du 1er janvier au 31 mars.

Les données doivent être présentées au responsable des arrangements en matière d'approvisionnement dans les 15 jours civils suivant la fin de la période de référence.

## 4. Durée de l'arrangement en matière d'approvisionnement

### 4.1 Période de l'arrangement en matière d'approvisionnement

L'arrangement en matière d'approvisionnement n'a pas de date de fin définie et restera valable jusqu'à ce que le Canada considère qu'il n'est plus avantageux de l'utiliser.

La période pour attribuer des contrats en vertu de l'arrangement en matière d'approvisionnement commence le \_\_\_\_\_. (*À déterminer au moment de l'établissement*)

## 5. Responsables

### 5.1 Responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement

Le responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement est :

Renee Stephen  
Spécialiste en approvisionnements  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Direction générale des approvisionnements  
Direction de l'acquisition des services professionnels  
Division des services de réalisation des projets  
Portage III 10C1  
11, rue Laurier, Gatineau (Québec)  
K1A 0S5

Téléphone : 819-956-6973  
Télécopieur : 819-956-2675  
Courriel : renee.stephen@tpsgc-pwgsc.gc.ca

Le responsable de l'arrangement en matière d'approvisionnement est responsable de l'émission de l'arrangement en matière d'approvisionnement, de son administration et de sa révision, s'il y a lieu.

## 5.2 Représentant du fournisseur

(À déterminer au moment de l'établissement)

## 6. Utilisateurs désignés

Les utilisateurs désignés comprennent les ministères fédéraux, organismes ou sociétés d'État mentionnés dans les annexes I, I.1, II, III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.R. (1985), ch. F-11.

## 7. Occasion de qualification continue

Un avis sera affiché une fois par année l'entremise du Service électronique d'appels d'offres du gouvernement (SEAOG) pour permettre à de nouveaux fournisseurs de se qualifier. Les fournisseurs préqualifiés, auxquels un arrangement en matière d'approvisionnement a été émis, ne seront pas tenu de soumettre un nouvel arrangement.

## 8. Ordre de priorité des documents

En cas d'incompatibilité entre le libellé des textes énumérés dans la liste, c'est le libellé du document qui apparaît en premier sur la liste qui l'emporte sur celui de tout autre document qui figure plus bas sur la liste.

- a) les articles de l'arrangement en matière d'approvisionnement;
- b) les conditions générales 2020 (2012-07-16), Conditions générales - arrangement en matière d'approvisionnement - biens ou services;
- c) Annexe A, Énoncé des travaux;
- d) Annexe B, Rapport trimestriel sur l'utilisation de l'arrangement en matière d'approvisionnement;

- 
- e) Annexe C, Exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information;
  - f) Annexe D, Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité
  - g) Annexe E, Guide de gestion des risques; et
  - h) l'arrangement du fournisseur daté du \_\_\_\_\_ (*insérer la date de l'arrangement*).

## 9. Attestations

### 9.1 Conformité

Le respect des attestations fournies par le fournisseur est une condition d'émission de l'arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) et pourra faire l'objet d'une vérification par le Canada pendant la durée de l'AMA et de tout contrat subséquent qui serait en vigueur au delà de la période de l'AMA. En cas de manquement à toute déclaration de la part du fournisseur ou si on constate que les attestations qu'il a fournies avec l'arrangement comprennent de fausses déclarations, faites sciemment ou non, le Canada aura le droit de résilier tout contrat subséquent pour défaut et de suspendre ou annuler l'AMA.

## 10. Lois applicables

L'arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) et tout contrat découlant de l'AMA doivent être interprétés et régis selon les lois en vigueur en Ontario et les relations entre les parties seront déterminées par ces lois.

## 11. Assurances

Clause du guide des CUA G1005C (2008-05-12), Assurances

## B. DEMANDE DE SOUMISSIONS

### 1. Documents de demande de soumissions

Le Canada utilisera les modèles uniformisés de demandes de soumissions 2T-HIGH1 pour les besoins plus complexes, qui sont disponibles dans le guide des *Clauses et conditions uniformisées d'achat* (<http://ccua-sacc.tpsgc-pwgsc.gc.ca/pub/acho-fra.jsp>) selon la valeur estimative et la complexité du besoin.

La demande de soumissions comprendra, au minimum :

- a) les exigences relatives à la sécurité;
- b) une description complète des travaux à exécuter;
- c) 2003, Instructions uniformisées - biens ou services - besoins concurrentiels;
- d) les instructions pour la préparation des soumissions;
- e) les instructions sur la présentation des soumissions (l'adresse pour la présentation des soumissions, la date et l'heure de clôture);
- f) les procédures d'évaluation et la méthode de sélection;
- g) capacité financière;
- h) les attestations; et
- i) les conditions du contrat subséquent.

### 2. Processus de demande de soumissions

- 2.1 Des demandes de soumissions seront émises aux fournisseurs auxquels un arrangement en matière d'approvisionnement (AMA) a été émis, pour des besoins spécifiques dans le cadre de l'AMA.
- 2.2 La demande de soumissions sera envoyée directement aux fournisseurs.
- 2.3 On prévoit que la grande majorité du processus d'invitation à soumissionner et de l'attribution des contrats sera gérée par les utilisateurs désignés pour les besoins d'une valeur équivalente au seuil de 2 M\$. La Direction générale des approvisionnements (DGA) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) gèrera les besoins d'une valeur supérieure au seuil de 2 M\$.
- 2.4 Les formulaires électroniques suivants doivent être utilisés pour la première page de la demande de soumissions et la première page du contrat subséquent.

PWGSC-TPSGC 9400-3, Demande de soumissions

PWGSC-TPSGC 9400-4, Contrat

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

---

Ces formulaires sont disponibles sur le site Web Catalogue de formulaires  
([http://publiservice-app.tpsgc-pwgsc.gc.ca/forms/text/search\\_for\\_forms-f.html](http://publiservice-app.tpsgc-pwgsc.gc.ca/forms/text/search_for_forms-f.html)).

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109z1EN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109z1

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

20121746

## **C. CLAUSES DU CONTRAT SUBSÉQUENT**

### **1. Général**

Les conditions de tout contrat attribué en vertu de l'arrangement en matière d'approvisionnement seront en conformité avec les clauses du contrat subséquent faisant partie de la demande de soumissions.

Pour tout contrat attribué en utilisant le modèle :

2T-HIGH1 (pour les besoins plus complexes), les conditions générales 2035 s'appliqueront au contrat subséquent.

Les modèles ci-dessus sont disponibles dans le guide des *Clauses et conditions uniformisées d'achat* (<http://ccua-sacc.tpsgc-pwgsc.gc.ca/pub/acho-fra.jsp>) publié par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

**ANNEXE « A »****ÉNONCÉ DES TRAVAUX****1. TITRE**

Services liés au processus de gestion des risques / services de gestion des risques et des assurances

**2. OBJECTIF**

Fournir aux ministères, aux organismes et aux sociétés d'État du gouvernement fédéral (tels qu'ils sont définis aux annexes I, I.1, II, III, IV et V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*) (1) des services liés au processus de gestion des risques et/ou (2) des services de gestion des risques et des assurances, selon la demande, conformément aux contrats découlant du présent arrangement en matière d'approvisionnement (AMA). L'objectif futur est de faire passer ces services à l'outil d'approvisionnement des Services professionnels centrés sur les tâches et les solutions (SPTS), et le présent AMA sera alors résilié.

**3. ÉTENDUE DES TRAVAUX**

Les services connexes applicables à chaque volet et qui pourraient être requis dans le cadre du présent AMA sont les suivants :

**3.1 Volet 1 – Services liés au processus de gestion des risques****Contexte**

L'entrepreneur devra fournir une gamme complète de services liés au processus de gestion des risques (détermination du contexte; évaluation des risques [recensement des risques, analyse des risques et évaluation des risques]; détermination d'une réponse aux risques; communication et consultation; surveillance et examen) pour n'importe laquelle ou la totalité des phases des processus ou des projets individuels ou dans le cadre de programmes, de secteurs d'activités, d'initiatives ou de risques clés. Les travaux doivent être réalisés conformément aux documents suivants :

- a) les principes et lignes directrices précisés dans les normes ISO 31000:2009 et CSA Q31001:2011 sur le processus de gestion des risques;
- b) le Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/rm-gr/rm-gr-fra.asp>;
- c) la Politique de gestion intégrée des risques de TPSGC : <http://publiservice.tpsgc-pwgsc.gc.ca/policy/text/p082-f.html>;
- d) le Guide de gestion des risques, ci-joint en Annexe E. Le Guide de gestion des risques contient notamment des renseignements sur les risques positifs, les occasions et la grille 5 x 5 relative aux risques, qui correspond à la nouvelle norme de TPSGC.

L'appendice 1 de l'Annexe A contient des renseignements supplémentaires au sujet des besoins liés à ce volet.

**3.2 Volet 2 – Services de gestion des risques et des assurances**

**Contexte :**

L'entrepreneur devra fournir des conseils professionnels sur des sujets relatifs aux assurances. Ce volet peut comprendre :

- a) l'examen de programmes d'assurances et la formulation d'opinions sur l'efficacité des programmes;
- b) la détermination des franchises et du coût des produits;
- c) l'examen des méthodes de financement des risques et des applications qui pourraient s'avérer les plus avantageuses pour l'État;
- d) l'examen des lacunes des programmes de gestion des risques;
- e) la fourniture de conseils et d'observations sur les secteurs d'assurance spécialisés dans le cadre de grands projets ainsi que sur la nécessité d'avoir recours à d'autres outils de financement des risques afin de gérer de manière plus prudente les fonds publics;
- f) la prestation de conseils au sujet des réclamations et du recouvrement des fonds;
- g) la fourniture d'options et d'applications de programmes de contrôle des pertes; et
- h) la fourniture de tout autre besoin applicable aux services de gestion des risques et des assurances.

Remarque : la fourniture de conseils et de soutien à l'égard des éléments suivants est expressément exclue de l'étendue des travaux :

- a) les services de courtage d'assurance pour l'achat et le maintien d'assurances;
- b) les évaluations quantitatives des risques; et
- c) les services d'experts en sinistres ou de gestion des réclamations.

L'appendice 2 à l'Annexe A contient des renseignements supplémentaires au sujet du besoin visé par ce volet.

**4. EXIGENCES LINGUISTIQUES APPLICABLES À TOUS LES VOLETS**

- 4.1 Les représentants de l'entrepreneur doivent être en mesure de fournir tant les services que les documents et les rapports requis dans les deux langues officielles, c'est-à-dire le français et l'anglais.
- 4.2 Au moins un des représentants du fournisseur qui participe aux discussions générales ou aux présentations orales doit être bilingue (français et anglais). De même, on pourra demander au fournisseur de présenter les documents relatifs aux diverses exigences dans les deux langues officielles.

**5. EXIGENCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ APPLICABLES À TOUS LES VOLETS**

L'entrepreneur devra respecter les exigences en matière de sécurité contenues dans la Liste de vérification des exigences relatives à la sécurité (LVERS), et il devra s'assurer que toute partie qui obtiendra des renseignements, y compris d'autres divisions de sa propre entreprise, possédera les autorisations de sécurité requises.

## 6. EXIGENCES RELATIVES AUX RESSOURCES POUR TOUS LES VOLETS

Les ressources qui participeront aux services liés au processus de gestion des risques et aux services de gestion des risques et des assurances peuvent comprendre, entre autres :

- a) expert-conseil principal;
- b) expert-conseil;
- c) adjoints aux comptes.

Des renseignements sur les tâches et les exigences en matière d'études et d'expérience pour les ressources applicables à chacun des volets se trouvent aux appendices 1 et 2 de l'Annexe A.

Les catégories ci-dessus ne correspondent pas nécessairement aux définitions et catégories établies par un entrepreneur en particulier, ces définitions ou catégories pouvant varier selon l'entrepreneur.

## 7. EXIGENCES RELATIVES AU PROCESSUS DE RÈGLEMENT DES PROBLÈMES PAR PALIER HIÉRARCHIQUE POUR TOUS LES VOLETS

Il s'agit d'une ligne directrice qui oriente le processus selon lequel les problèmes sont portés à l'attention des autorités supérieurs pour une résolution en temps opportun. L'objectif est de faire en sorte que, lorsqu'un problème ne peut être réglé à un niveau inférieur, il soit porté à l'attention du niveau de gestion suivant.

1. Le ministère client a un problème relatif au prestataire de service;
2. la plainte doit être transmise par courriel au responsable technique et au responsable de l'AMA;
3. le responsable technique et le responsable de l'AMA proposent une solution à l'utilisateur désigné;
4. si l'utilisateur désigné accepte la solution, le responsable technique et le responsable de l'AMA consignent et archivent la plainte formulée et la solution apportée.
5. La solution n'est pas acceptée par l'utilisateur désigné;
6. le responsable technique et le responsable de l'AMA acheminent la plainte à l'expert-conseil principal de l'entrepreneur, qui se penche sur le problème et propose une solution;
7. la solution est proposée à l'utilisateur désigné par l'entremise du responsable technique et du responsable de l'AMA;
8. si l'utilisateur désigné accepte la solution, le responsable technique et le responsable de l'AMA consignent et archivent la plainte formulée et la solution apportée.
9. La solution n'est pas acceptée par l'utilisateur désigné;
10. la plainte est communiquée au chef national de l'exercice de la profession de l'entrepreneur, qui propose une solution à l'utilisateur désigné par l'entremise du responsable technique et du responsable de l'AMA;
11. si l'utilisateur désigné accepte la solution, le responsable technique et le responsable de l'AMA consignent et archivent la plainte formulée et la solution apportée.
12. La solution n'est pas acceptée par l'utilisateur désigné;
13. le responsable technique et le responsable de l'AMA invitent toutes les parties concernées à participer à une réunion de règlement.

Remarque : Les catégories ci-dessus ne correspondent pas nécessairement aux définitions ou aux catégories établies par un entrepreneur en particulier, ces définitions ou catégories pouvant varier selon l'entrepreneur.

## **8. APPROCHE INTERNE DE GESTION DE L'ENTREPRISE POUR TOUS LES VOLETS**

L'entrepreneur devrait favoriser la gestion des risques à l'interne en développant sa capacité organisationnelle en matière de gestion des risques et intégrer la gestion du risque à ses propres processus de gestion interne. Pour y parvenir, l'entrepreneur doit notamment adopter les stratégies suivantes :

- a) le perfectionnement des ressources humaines ainsi que la mise sur pied et la promotion d'outils et de processus en vue de développer sa capacité organisationnelle en matière de gestion des risques; et
- b) l'application de stratégies afin d'intégrer la gestion des risques à ses propres processus de gestion interne.

---

## APPENDICE 1 DE L'ANNEXE A EXIGENCES RELATIVES AUX PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

### VOLET 1

#### 1. Services requis

L'entrepreneur doit être en mesure de fournir des services liés au processus de gestion des risques pour les éléments suivants :

- a) définition du contexte;
- b) évaluation des risques (recensement, analyse et évaluation des risques);
- c) réponse au risque;
- d) communication et consultation; et
- e) surveillance et examen.

#### 2. Exigences

##### 2.1 Recensement des risques

Afin de recenser les risques ainsi que les menaces et les vulnérabilités connexes, pour chaque organisation, secteur d'activité, programme, projet, processus ou initiative pour lesquels une évaluation des risques est effectuée, l'entrepreneur doit :

- 2.1.1 déceler les sources des risques, les secteurs touchés, les événements (incluant les changements de circonstances), leurs causes et les conséquences qui peuvent en découler. Le résultat de cette activité consiste en une liste complète de risques qui est fonction des événements qui pourraient entraîner, améliorer, empêcher, freiner, accélérer ou retarder l'atteinte des objectifs. Cette liste doit constituer le fondement de toute analyse subséquente;
- 2.1.2 recenser les risques, que leurs sources lui incombent ou non, même lorsque la source ou la cause du risque n'est pas explicite;
- 2.1.3 recenser les risques de ne pas saisir une occasion;
- 2.1.4 le soumissionnaire doit examiner les effets immédiats de conséquences particulières, les effets en cascade ou les effets cumulatifs, et il doit envisager un large éventail de conséquences même lorsque la source ou la cause du risque n'est pas explicite;
- 2.1.5 considérer les causes et les scénarios possibles qui démontrent les conséquences susceptibles de se manifester; il doit donc tenir compte de toutes les causes et conséquences d'importance notables;
- 2.1.6 utiliser les outils et les techniques de recensement des risques qui sont conformes au mandat, aux objectifs, aux résultats stratégiques et au potentiel relatif à l'évaluation des risques de l'organisation pour laquelle l'évaluation est effectuée ainsi qu'au profil de risque de l'organisation. Lorsqu'il détermine les risques à inclure dans le processus de recensement des risques, l'entrepreneur doit tenir compte de l'appétit pour le risque de l'organisation; et

2.1.7 veiller à ce que l'information utilisée pour relever les risques soit pertinente et à jour, y compris les renseignements de base pertinents, si possible. Le soumissionnaire doit veiller à ce que les principaux intervenants de l'organisation qui possèdent les connaissances appropriées participent au recensement des risques.

## 2.2 Analyse du risque

Afin d'évaluer l'ampleur et la nature des risques, l'entrepreneur doit :

- 2.2.1 analyser les risques décelés au cours de l'étape de recensement pour transmettre à l'utilisateur désigné l'information voulue pour la prise de décision concernant la nécessité de traiter ou non les risques et sur les stratégies et les méthodes de traitement des risques les plus appropriées, et prendre les décisions lorsqu'il est nécessaire de faire des choix et que les options considérées comprennent des risques de type et de degré différents;
- 2.2.2 tenir compte des causes et des sources du risque, de ses effets négatifs et positifs, de la probabilité que ces effets se produisent et des autres caractéristiques du risque;
- 2.2.3 déterminer les facteurs qui ont une incidence sur les conséquences et les probabilités et tenir compte des multiples conséquences que les événements peuvent avoir ainsi que les nombreux objectifs pouvant être touchés;
- 2.2.4 tenir compte des mécanismes de contrôle existants ainsi que de leur efficacité et de leur efficacité;
- 2.2.5 veiller à ce que la manière dont les conséquences et les probabilités sont exprimées et la manière dont elles sont combinées pour déterminer l'ampleur du risque conviennent au type de risque, à l'information disponible et à la raison pour laquelle le résultat de l'évaluation des risques est utilisé. Elles doivent toutes être conformes aux critères de risque. On doit tenir compte de l'interdépendance entre les différents risques et de leurs sources au moment de l'analyse. On doit également tenir compte, au cours de l'analyse, du degré de confiance dans la mesure obtenue de l'ampleur du risque et de sa sensibilité aux conditions préalables et aux hypothèses; ce degré de confiance doit en outre être communiqué efficacement au sein de l'organisation, aux décideurs et, s'il y a lieu, aux autres intervenants. On doit mentionner et souligner les facteurs comme les points de vue divergents des experts, l'incertitude, l'accessibilité, la qualité, la quantité et la pertinence de l'information obtenue de manière continue ou les contraintes relatives à la modélisation;
- 2.2.6 afin de déterminer le niveau de détail nécessaire pour effectuer l'analyse du risque, tenir compte du risque et de la raison pour laquelle l'analyse est effectuée ainsi que de l'information, des données et des ressources accessibles au sein de l'organisation. L'analyse doit être qualitative, quantitative ou partiellement quantitative ou doit combiner ces trois types, selon les circonstances;
- 2.2.7 déterminer les conséquences et la probabilité qu'elles ont de se produire en modélisant les résultats d'un événement ou d'une série d'événements ou en ayant recours à l'extrapolation à partir d'études expérimentales ou de données existantes; et
- 2.2.8 exprimer les conséquences sous forme d'effets tangibles et intangibles. Dans certains cas, il peut être nécessaire d'utiliser plus d'un nombre ou descripteur pour désigner les conséquences et leur probabilité relativement aux différentes périodes et situations et aux différents emplacements et groupes.

## 2.3 Évaluation des risques

Afin d'aider les organisations à prendre des décisions d'après les résultats obtenus au cours de l'analyse des risques, l'entrepreneur doit :

- 2.3.1 comparer l'ampleur du risque déterminée durant le processus d'analyse par rapport aux critères de risque établis lors de l'étude du contexte;
- 2.3.2 tenir compte du contexte général du risque;
- 2.3.3 considérer le degré de tolérance aux risques des parties extérieures à l'organisation qui tirent profit du risque;
- 2.3.4 prendre des décisions conformément aux lois, aux règlements, aux politiques et aux autres exigences; et
- 2.3.5 classer les risques par ordre de priorité.

## 2.4 Réponse au risque

Une fois que les risques ont été évalués par l'utilisateur désigné, la prochaine étape consiste à choisir les plans de réponse aux risques et à les mettre en œuvre. En collaboration avec l'utilisateur désigné, l'entrepreneur doit :

- 2.4.1 établir des mesures visant à atténuer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque (ou les deux);
- 2.4.2 énoncer par écrit les mesures de contrôle en place;
- 2.4.3 définir par écrit la mise en oeuvre des stratégies d'atténuation;
- 2.4.4 veiller à ce que le risque résiduel après la réponse soit tolérable;
- 2.4.5 veiller à ce que les coûts de réponse aux risques soient proportionnels aux coûts de l'impact des risques; et
- 2.4.6 confirmer la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en oeuvre de la réponse.

## 2.5 Communication et consultation

Il est essentiel de maintenir de manière continue la communication et la consultation tout au long du processus de gestion des risques, puisque les risques peuvent changer et que les intervenants peuvent les percevoir différemment. En collaboration avec l'utilisateur désigné, l'entrepreneur doit :

- 2.5.1 élaborer des plans de communication et de consultation au tout début du processus de gestion des risques;
- 2.5.2 assurer la communication auprès de tous les principaux intervenants. Dans le cadre du processus de prise de décisions, les spécialistes en gestion des risques ou les responsables des

---

risques peuvent vouloir connaître les opinions des intervenants et en tenir compte, puisqu'elles peuvent influencer grandement sur les décisions prises.

## 2.6 Surveillance et examen

La surveillance et l'examen devraient faire partie de tous les aspects du processus de gestion des risques. En collaboration avec l'utilisateur désigné, l'entrepreneur doit :

- 2.6.1 évaluer l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle indiquées dans le profil des risques;
- 2.6.2 veiller à ce que les risques soient toujours pertinents selon le contexte interne et externe;
- 2.6.3 Déterminer le moment où il est nécessaire d'effectuer des modifications en vue d'améliorer un profil de risque;
- 2.6.4 réévaluer les ressources en fonction des risques de priorité élevée; analyser les changements dans les leçons apprises et les tendances ainsi que les changements de contexte;
- 2.6.5 recenser les nouveaux risques; et
- 2.6.6 évaluer les progrès dans la mise en oeuvre du plan de réponse aux risques.

### REMARQUE :

La fréquence de la surveillance et de l'examen peut être influencée par l'évaluation des probabilités et des répercussions des risques, le cycle de planification de l'organisation, une réunion du comité responsable de la surveillance et de l'examen des risques, ou le désir d'un groupe. Lorsque cela est possible, les cadres stratégiques et les comités existants devraient être chargés d'effectuer la surveillance et de produire les rapports. Pour s'assurer qu'un profil de risques ou un plan de réponse aux risques est surveillé et examiné comme il était prévu, les intervenants devraient se voir attribuer des rôles et des responsabilités. Lorsque les activités de surveillance et d'examen ont pris fin, il est essentiel de communiquer les résultats aux intervenants de TPSGC qui sont responsables des risques selon le Manuel de délégation des pouvoirs.

## 3. Établissement de rapports sur les risques

L'entrepreneur doit :

fournir des rapports sur les risques qui résument ou définissent toutes les étapes du processus de gestion des risques, sous forme de document écrit ou de présentation orale, selon la demande.

## 4. Méthodologie de gestion des risques

Au moment de planifier et d'exécuter ses travaux, l'entrepreneur doit avoir recours à une approche normalisée de gestion des risques qui soit conforme au Cadre de gestion intégré du risque (CGIR) du Conseil du Trésor ainsi qu'aux normes ISO 31000. L'approche de planification doit comprendre les composantes suivantes :

- 1. besoin de l'utilisateur désigné;

2. méthodologie proposée;
3. ampleur de la participation; et
4. produits livrables.

## 5. Terminologie associée au processus de gestion des risques

Pour la terminologie et les définitions connexes, consultez le Guide de gestion des risques.

## 6. Catégories de risques

L'entrepreneur doit envisager chaque tâche et activité menée au cours d'une évaluation des risques dans le contexte des catégories de risques. Voici quelques-unes des catégories de risques les plus courantes :

1. respect des lois, des règlements ou des politiques;
2. responsabilité légale;
3. gouvernance;
4. capacité et capabilité;
5. préoccupations environnementales;
6. menaces et dangers;
7. réputation;
8. éthique;
9. participation, implication des intervenants;
10. marché, économie;
11. juridiction;
12. sécurité; et
13. technologie.

## 7. Catégories – Volet 1

Au besoin, l'entrepreneur doit réaliser des évaluations des risques telles qu'elles sont décrites dans l'une ou l'autre des catégories suivantes :

- i) Catégorie 1 : achats;
- ii) Catégorie 2 : gestion des biens immobiliers;
- iii) Catégorie 3 : gestion organisationnelle;
- iv) Catégorie 4 : services publics auprès d'intervenants de l'extérieur du Gouvernement.

### 7.1 Catégorie 1 : achats

Cette catégorie concerne particulièrement les activités, les projets, les processus, les stratégies et les initiatives d'approvisionnement découlant du *Règlement sur les marchés de l'État* et de la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor (CT). Elle ne concerne pas les contrats de location ni les marchés d'aménagement des locaux découlant de la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*, les marchés liés à l'achat de terrains, les subventions et les contributions, les accords sur les niveaux de service entre les ministères et les protocoles d'entente avec d'autres gouvernements ou d'autres paliers de gouvernement.

Cette catégorie est conçue pour être utilisée dans le cadre :

1. de la gestion des risques liés aux projets, conformément à la Politique sur l'approbation des projets et à la Politique sur la gestion des projets du CT, qui débouchent sur l'adjudication de marchés d'approvisionnement;
2. de l'application de la Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État du CT;
3. des évaluations des risques faisant partie :
  - a) des activités, des appels d'offres ou des marchés particuliers visant l'achat de biens et de services ainsi que les services de la construction, de l'architecture et du génie;
  - b) des processus d'approvisionnement; et
  - c) de la gestion des biens et des services et de la méthode utilisée pour la prise de décisions en matière d'approvisionnement, et des initiatives de transformation des achats.

#### 7.2 Catégorie 2 : gestion des biens immobiliers

Cette catégorie concerne particulièrement les projets, les activités, les stratégies et les initiatives en matière de biens immobiliers ainsi que les achats et l'aliénation, en vertu de la *Loi sur les immeubles fédéraux et les biens réels fédéraux*. Elle est conçue pour être utilisée dans le cadre :

1. de la gestion des risques liés aux projets, conformément à la Politique sur l'approbation des projets et à la Politique sur la gestion des projets du CT;
2. des évaluations de la capacité organisationnelle de gestion de projets, conformément à la Politique sur la gestion des projets du CT;
3. des évaluations des risques faisant partie :
  - a) de l'élaboration des stratégies d'acquisition de biens immobiliers. L'acquisition comprend l'achat, la location, l'obtention de permis, l'échange, le don, la servitude, l'expropriation, le transfert de la gestion d'un bien immobilier entre ministères ou sociétés d'État mandataires, ou le transfert de la gestion et de la maîtrise d'un bien immobilier par une province;
  - b) de l'élaboration des stratégies d'aliénation des biens immobiliers. L'aliénation comprend la vente, la location, l'octroi de permis, l'échange, le don, la servitude, le transfert de la gestion de biens immobiliers entre ministères ou sociétés d'État mandataires, ou le transfert de la gestion et de la maîtrise d'un bien immobilier à une province;
  - c) de la gestion des biens immobiliers (exploitation et entretien), comme elle est définie dans la Politique sur la gestion des biens immobiliers du CT;

un projet consiste en une activité ou une série d'activités qui a un début et une fin. Un projet doit produire des extrants déterminés et des résultats précis à l'appui de l'objectif d'une politique gouvernementale, selon un calendrier et un plan de ressources clairement définis. Un projet est réalisé suivant des paramètres précis en matière de délais, de coût et de rendement;

- d) de la préparation d'analyses de rentabilisation, y compris les analyses et les stratégies d'exploitation d'investissement des biens immobiliers;
- e) de projets de transformation des biens immobiliers;
- f) d'évaluations environnementales; et

---

g) d'initiatives d'amélioration du rendement environnemental.

### 7.3. Catégorie 3 : gestion organisationnelle

Cette catégorie est conçue pour être utilisée dans le cadre d'activités liées à la gestion des risques organisationnels et stratégiques à l'échelle du ministère ou de la direction générale, et plus particulièrement, à la partie de la gestion des risques liée :

1. aux structures de prise de décision et de responsabilisation;
2. à l'élaboration des cadres de gestion intégrée du risque;
3. à la planification des investissements;
4. à la planification des activités;
5. à la délégation des pouvoirs financiers;
6. à la transition organisationnelle;
7. à l'élaboration des stratégies en matière de ressources humaines;
8. à l'élaboration des stratégies de communication; et
9. à la planification de la gestion des urgences.

### 7.4 Catégorie 4 : services publics auprès d'intervenants de l'extérieur du Gouvernement

Cette catégorie est conçue pour être utilisée dans le cadre d'activités liées à la prestation de services publics auprès d'intervenants de l'extérieur du gouvernement et, plus particulièrement, à la partie de l'évaluation des risques liée :

1. aux structures de prise de décision et de responsabilisation;
2. à l'élaboration des cadres de gestion intégrée du risque;
3. à la planification des investissements;
4. à la planification des activités;
5. aux pouvoirs délégués en matière de finances;
6. à l'élaboration des stratégies en matière de ressources humaines; et
7. à l'élaboration des stratégies de communication.

## 8. Ressources liées aux services de gestion des risques

Les catégories de ressources suivantes seront les seules à être utilisées dans le cadre des services de gestion des risques. Elles ne correspondent pas nécessairement aux définitions et catégories établies par un fournisseur en particulier, ces définitions ou catégories pouvant varier selon les fournisseurs.

## 8.1 Expert-conseil principal

L'expert-conseil principal a la responsabilité globale de superviser les travaux demandés. Ses responsabilités à cet égard sont notamment les suivantes :

- i) mener le processus de gestion des risques dans le cadre de projets, d'initiatives ou de programmes complexes ou majeurs;
- ii) donner des conseils sur les méthodes, les outils et les techniques utilisés pour gérer les risques;
- iii) faire l'assurance de la qualité, donner des directives et approuver les produits livrables liés à la gestion des risques avant de les fournir aux utilisateurs désignés;
- iv) gérer le budget, le calendrier et les ressources du projet d'évaluation des risques, s'il y a lieu;
- v) fournir les rapports d'avancement au responsable technique;
- vi) faciliter et entretenir la communication avec le responsable technique; et
- vii) faire des présentations destinées à la haute direction, sur demande.

### 8.1.1 Exigences minimales en matière d'études et d'expérience

Exigences minimales pour l'expert-conseil principal :

- a) doit être titulaire d'une accréditation reconnue en gestion du risque et prendre les mesures nécessaires pour la préserver : CRM (gestionnaire des risques au Canada), FRM (Fellow en gestion des risques), certification en contrôle des risques et des systèmes d'information (CRISC), CIP (membre de la Société des professionnels d'assurance agréés), AIIC (Associé de l'Institut d'Assurance du Canada), FCIP (Fellow spécialiste en assurance agréé), Fellow de la Society of Actuaries, PRM (gestion des risques de projet), professionnel en gestion des risques du Project Management Institute (PMI-RMP), comptable agréé (CA), comptable en management accrédité (CMA), comptable général accrédité (CGA), Vérificateur interne autorisé (CIA), accréditation en auto-évaluation de contrôle (CCSA), auditeur de systèmes informatiques (CISA), analyste reconnu des risques de l'entreprise (CERA) et RF (RIMS Fellow octroyée par le Global Risk Management Institute);

### ET (OU)

être titulaire d'un diplôme de premier cycle délivré par une université canadienne ou par une université reconnue au Canada. Il doit s'agir d'un diplôme décerné par une université canadienne reconnue ou, s'il a été décerné à l'extérieur du Canada, il doit être approuvé par un organisme canadien d'évaluation des diplômes et attestations reconnu. La liste de ces organismes peut être consultée dans le site Web suivant :

<http://www.cicic.ca/366/l/evaluation-des-diplomes-aux-fins-d'emploi-au-canada.canada>; et

- b) Avoir accumulé 10 ans d'expérience pertinente à titre d'expert-conseil principal au cours des 15 dernières années;

## 8.2 Expert-conseil

L'expert-conseil est responsable d'offrir des services liés au processus de gestion des risques. Pour les services relatifs au processus de gestion des risques, les tâches peuvent comprendre, entre autres :

- i) contribuer à la réalisation d'activités liées au processus de gestion des risques dans le cadre de projets, d'initiatives et de programmes;
- ii) donner des conseils sur les méthodes, les outils et les techniques de gestion des risques;
- iii) préparer des guides d'entrevue et concevoir des outils servant à la collecte des données;
- iv) assurer la liaison et mener des entrevues auprès des intervenants, au besoin, afin d'obtenir de l'information ou des précisions et d'échanger des renseignements;
- v) appuyer la tenue de séances de gestion des risques afin d'évaluer les risques et d'en établir l'ordre de priorité; et
- vi) préparer des notes de synthèse, des présentations et des documents.

### 8.2.1 Exigences minimales en matière d'études et d'expérience

Exigences minimales pour l'expert-conseil :

- a) doit être titulaire d'une accréditation reconnue en gestion du risque et prendre les mesures nécessaires pour la préserver : CRM (gestionnaire des risques au Canada), FRM (Fellow en gestion des risques), certification en contrôle des risques et des systèmes d'information (CRISC), CIP (membre de la Société des professionnels d'assurance agréés), AIIC (Associé de l'Institut d'Assurance du Canada), FCIP (Fellow spécialiste en assurance agréé), Fellow de la Society of Actuaries, PRM (gestion des risques de projet), professionnel en gestion des risques du Project Management Institute (PMI-RMP), comptable agréé (CA), comptable en management accrédité (CMA), comptable général accrédité (CGA), Vérificateur interne autorisé (CIA), accréditation en auto-évaluation de contrôle (CCSA), auditeur de systèmes informatiques (CISA), analyste reconnu des risques de l'entreprise (CERA) et RF (RIMS Fellow octroyée par le Global Risk Management Institute);

### ET (OU)

être titulaire d'un diplôme de premier cycle délivré par une université canadienne ou par une université reconnue au Canada. Il doit s'agir d'un diplôme décerné par une université canadienne reconnue ou, s'il a été décerné à l'extérieur du Canada, il doit être approuvé par un organisme canadien d'évaluation des diplômes et attestations reconnu. La liste de ces organismes peut être consultée dans le site Web suivant

<http://www.cicic.ca/366/l/evaluation-des-diplomes-aux-fins-d'emploi-au-canada.canada>; et

- b) avoir accumulé 7 ans d'expérience pertinente à titre d'expert-conseil au cours des 10 dernières années.

### 8.3 Adjoint aux comptes

L'adjoint aux comptes doit appuyer le travail de l'expert-conseil principal ou de l'expert conseil, selon le cas, et travailler sous leur direction. Ses tâches peuvent notamment comprendre :

- i) effectuer la collecte des données qualitatives et quantitatives et regrouper celles-ci;
- ii) effectuer des recherches;
- iii) effectuer des analyses préliminaires;
- iv) rassembler la documentation de base; et
- v) fournir l'appui nécessaire en ce qui concerne la préparation des notes de synthèse, des présentations, des documents et des rapports.

### 8.3.1 Exigences minimales en matière d'études et d'expérience

Exigences minimales pour l'adjoint aux comptes :

- a) être titulaire d'un diplôme d'études secondaires ou d'un certificat de formation générale; et
- b) avoir au moins 3 ans d'expérience pertinente, acquise au cours des 5 dernières années.

## 9. Documents applicables et sources

### 9.1 Documents applicables

Les « documents applicables » énumérés ci-dessous renferment les méthodes, la terminologie et les normes qui sont conformes à la manière dont on devrait effectuer les évaluations des risques. En cas de tout doute sur la signification du texte contenu dans ces documents, le fournisseur de service devrait consulter le responsable du projet. Ces documents, publiés par les organisations désignées, sont facilement accessibles.

Toutes les évaluations des risques doivent être effectuées conformément aux exigences applicables établies dans les documents suivants :

1. Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) du CT – (entré en vigueur le 27 août 2012; guide d'accompagnement publié par la suite);
2. ISO31000: 2009, Management du risque – Principes et lignes directrices; il s'agit d'une norme internationale qui comprend des principes et des lignes directrices générales sur la gestion des risques. Le présent énoncé des travaux (EDT) traite strictement de la partie de la norme qui concerne l'évaluation des risques;
3. document ISO Guide 73:2009, Management du risque – Vocabulaire; il contient la définition des termes génériques liés à la gestion des risques; et
4. document Q850:2009, Supplément canadien à la norme sur la gestion des risques; guide d'accompagnement de la norme ISO31000 qui appuie la mise en application de la norme ISO dans un contexte canadien.

### 9.2 Documents de référence

Les sources suivantes sont énumérées à titre d'information seulement. Ces documents aideront l'entrepreneur à mieux comprendre le processus d'évaluation des risques du gouvernement fédéral.

1. Politique sur les marchés du Conseil du Trésor;
2. Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor;
3. Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor;
4. Politique sur la sécurité du gouvernement du Conseil du Trésor;
5. Politique sur l'approbation des projets du Conseil du Trésor;
6. Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor;
7. Politique sur la planification des investissements – actifs et services acquis, du Conseil du Trésor;
8. Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État, du Conseil du Trésor;
9. Guide pour la planification de la gestion des urgences 2010-2011 de Sécurité publique Canada; et

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

20121746

---

10. politiques, guides et outils en matière de gestion des risques particuliers aux ministères.

Si l'entrepreneur doit accéder à des documents de référence du gouvernement qui ne sont pas accessibles au public, le responsable du projet fournira les documents en question sous forme de copies papier ou de copies électroniques, à condition qu'il puisse lui-même y accéder. On donnera accès à la dernière version de tous les documents fournis.

---

## **APPENDICE 2 DE L'ANNEXE A SERVICES DE GESTION DES RISQUES ET DES ASSURANCES**

### **VOLET 2**

#### **1. Services requis**

L'entrepreneur sera responsable de fournir tous les conseils et le soutien requis à l'égard du domaine d'analyse indiqué.

L'entrepreneur doit être en mesure de fournir des conseils à l'égard de ce qui suit :

- a) les marchés de l'assurance commerciale et des cautionnements, y compris l'interprétation du libellé des polices d'assurance;
- b) les options et les méthodes de financement des risques;
- c) les pratiques exemplaires et les analyses comparatives en matière de financement des risques;
- d) les systèmes d'information sur la gestion des risques;
- e) les pratiques et les processus de gestion des réclamations;
- f) les pratiques et les processus de réduction et de prévention des pertes;
- g) l'assurance multirisque et les risques, y compris les analyses comparatives et les pratiques exemplaires;
- h) la connaissance détaillée des modèles de financement des risques, y compris d'autres options et méthodes;
- i) de saines directives techniques au sujet de l'application de méthodes de prévention des pertes; et
- j) l'analyse des risques contractuels.

Un mécanisme détaillé d'établissement de rapports (décrit en détail à l'Annexe B) est essentiel pour tous les produits livrables attendus de l'entrepreneur. Il incombera à l'entrepreneur de s'assurer que les modèles de rapports qu'il propose sont compatibles avec les bases de données du responsable technique et que ses rapports sont disponibles et facilement utilisables dans un environnement électronique pouvant aisément être adapté.

#### **2. Exigences**

L'entrepreneur doit :

- 2.1 analyser et faire état de la condition ou des tendances des marchés canadiens ou internationaux des assurances et de la caution;
- 2.2 analyser la manière dont le gouvernement du Canada, par l'entremise de ses différents ministères et organismes, peut financer les risques grâce à l'acquisition d'une assurance commerciale, d'une caution ou d'autres mesures de financement des risques, et formuler des recommandations connexes;
- 2.3 examiner les programmes actuels d'assurances ou d'autoassurances, leur pertinence et les améliorations possibles, et formuler des commentaires connexes;

- 
- 2.4 analyser et faire état de la disponibilité, de l'efficacité et des coûts des applications des systèmes d'information de gestion des risques. Remarque : cette catégorie n'autorise pas l'entrepreneur à la vente ou à l'octroi de licences;
- 2.5 analyser et faire état des pratiques et des processus actuels en matière de gestion des réclamations (y compris les pratiques exemplaires), ainsi que des évaluations de l'état actuel des pratiques du gouvernement du Canada, et formuler des recommandations à des fins d'amélioration, à l'exclusion des services de gestion ou de règlement des réclamations;
- 2.6 analyser les enquêtes et les inspections techniques physiques utilisées pour déterminer des risques de perte de propriété et la responsabilité, et formuler des recommandations connexes;
- 2.7 analyser et faire état de la prévision de perte et de l'analyse d'optimisation des franchises;
- 2.8 analyser les documents contractuels, y compris les contrats d'achat, les baux, les locations et les licences, ainsi que les clauses appropriées de gestion des risques nécessaires pour atténuer les risques contractuels, et formuler des recommandations connexes; et
- 2.9 passer en revue les clauses types en matière d'assurances et de cautionnement utilisées par TPSGC dans les marchés publics fédéraux.

### 3. Ressources liées à la prestation de services consultatifs en assurances et en risques

En ce qui concerne les services consultatifs en assurances et en risques, la liste partielle des tâches confiées aux ressources est dressée ci-dessous.

#### 3.1 Expert-conseil principal :

- a) examiner les programmes d'assurance et donner son point de vue sur l'efficacité du programme, la franchise et le coût des produits;
- b) revoir les méthodes de financement des risques et les applications qui pourraient s'avérer les plus avantageuses pour l'État;
- c) analyser les lacunes des programmes de gestion des risques;
- d) fournir des conseils et son point de vue à l'égard des assurances spécialisées applicables à de grands projets et déterminer s'il serait plus financièrement judicieux pour l'État d'avoir recours à d'autres outils de financement du risque;
- e) fournir des conseils au sujet des réclamations et du recouvrement financier auprès d'autres parties;
- f) fournir des options et des applications à l'égard de programmes de contrôle des pertes;
- g) répondre à tout autre besoin visé par les services de gestion des risques;
- h) assurer la qualité de tous les produits livrables;
- i) donner des directives et approuver les produits livrables avant leur fourniture aux clients;
- j) gérer le budget, le calendrier et les ressources relatifs aux projets d'évaluation des risques, s'il y a lieu;
- k) fournir des rapports d'étape au responsable technique;
- l) faciliter et maintenir la communication auprès du responsable technique; et
- m) faire des présentations à la haute direction.

#### 3.1.1 Exigences minimales en matière d'études et d'expérience

Exigences minimales pour l'expert-conseil principal :

- a) doit être titulaire d'une accréditation reconnue en gestion du risque et prendre les mesures nécessaires pour la préserver : CRM (gestionnaire des risques au Canada), FRM (Fellow en gestion des risques), certification en contrôle des risques et des systèmes d'information (CRISC), CIP (membre de la Société des professionnels d'assurance agréés), Fellow de la Society of Actuaries, AIIC (Associé de l'Institut d'Assurance du Canada), FCIP (Fellow spécialiste en assurance agréé), Fellow de la Society of Actuaries, PRM (gestion des risques de projet), professionnel en gestion des risques du Project Management Institute (PMI-RMP), comptable agréé (CA), comptable en management accrédité (CMA), comptable général accrédité (CGA), Vérificateur interne autorisé (CIA), accréditation en auto-évaluation de contrôle (CCSA), auditeur de systèmes informatiques (CISA), analyste reconnu des risques de l'entreprise (CERA) et RF (RIMS Fellow octroyée par le Global Risk Management Institute); et
- b) être titulaire d'un diplôme de premier cycle délivré par une université canadienne ou par une université reconnue au Canada. Il doit s'agir d'un diplôme décerné par une université canadienne reconnue ou, s'il a été décerné à l'extérieur du Canada, il doit être approuvé par un organisme canadien d'évaluation des diplômes et attestations reconnu. La liste de ces organismes peut être consultée dans le site Web suivant :

<http://www.cicic.ca/366/l'evaluation-des-diplomes-aux-fins-d'emploi-au-canada.canada>; et

avoir accumulé 10 ans d'expérience pertinente à titre d'expert-conseil principal au cours des 15 dernières années;

## OU

avoir accumulé 20 ans d'expérience pertinente en qualité d'expert-conseil principal au cours des 25 dernières années.

### 3.2 Expert-conseil :

- a) passer en revue les portefeuilles d'assurance et comparer les résultats aux normes de l'industrie de l'assurance;
- b) préparer divers scénarios de financement des risques et en illustrer l'application au programme d'assurance en question;
- c) passer en revue les risques, proposer des méthodes d'atténuation de ces risques et fournir une analyse des écarts;
- d) fournir des précisions sur les gammes d'assurances spécialisées et en décrire l'application à des projets précis;
- e) examiner les processus de réclamation et passer en revue les règlements;
- f) évaluer les programmes de contrôle des pertes et expliquer les avantages et les inconvénients de l'application des programmes, y compris leur impact sur les primes d'assurance;
- g) participer à des séances afin de mettre à contribution ses connaissances spécialisées dans le cadre de projets spéciaux; et
- h) préparer des rapports, des présentations et des notes de synthèse.

#### 3.2.1 Exigences minimales en matière d'études et d'expérience

Exigences minimales pour l'expert-conseil :

- a) Doit être titulaire d'une accréditation reconnue en gestion du risque et prendre les mesures nécessaires pour la préserver : CRM (gestionnaire des risques au Canada), FRM (Fellow en

---

gestion des risques), certification en contrôle des risques et des systèmes d'information (CRISC), CIP (membre de la Société des professionnels d'assurance agréés), AIIIC (Associé de l'Institut d'Assurance du Canada), FCIP (Fellow spécialiste en assurance agréé), Fellow de la Society of Actuaries, PRM (gestion des risques de projet), professionnel en gestion des risques du Project Management Institute (PMI-RMP), comptable agréé (CA), comptable en management accrédité (CMA), comptable général accrédité (CGA), Vérificateur interne autorisé (CIA), accréditation en auto-évaluation de contrôle (CCSA), auditeur de systèmes informatiques (CISA), analyste reconnu des risques de l'entreprise (CERA) et RF (RIMS Fellow octroyée par le Global Risk Management Institute); et

- b) être titulaire d'un diplôme de premier cycle délivré par une université canadienne ou par une université reconnue au Canada. Il doit s'agir d'un diplôme décerné par une université canadienne reconnue ou, s'il a été décerné à l'extérieur du Canada, il doit être approuvé par un organisme canadien d'évaluation des diplômes et attestations reconnu. La liste de ces organismes peut être consultée dans le site Web suivant

<http://www.cicic.ca/366/l'evaluation-des-diplomes-aux-fins-d'emploi-au-canada.canada>; et

avoir accumulé 5 ans d'expérience pertinente à titre d'expert-conseil au cours des 7 dernières années.

## **OU**

avoir accumulé 10 ans d'expérience pertinente en qualité d'expert-conseil principal au cours des 15 dernières années.

### **3.3 Adjoint aux comptes :**

L'adjoint aux comptes doit appuyer le travail de l'expert-conseil principal ou de l'expert-conseil, selon le cas, et travailler sous leur direction. Ses tâches peuvent notamment comprendre :

- a) effectuer la collecte des données qualitatives et quantitatives et regrouper celles-ci;
- b) effectuer des recherches;
- c) effectuer des analyses préliminaires;
- d) rassembler la documentation de base; et
- e) fournir l'appui nécessaire en ce qui concerne la préparation des notes de synthèse, des présentations, des documents et des rapports.

#### **3.3.1 Exigences minimales en matière d'études et d'expérience**

Exigences minimales pour l'adjoint aux comptes :

- a) être titulaire d'un diplôme d'études secondaires ou d'un certificat de formation générale; et
- b) avoir au moins 3 ans d'expérience connexe, acquise au cours des 5 dernières années.

## **4. Documents applicables et sources**

Les documents énumérés ci-dessous renferment les méthodes, la terminologie et les normes qui sont conformes à la manière dont les applications de gestion des risques sont utilisées à l'interne. Ces documents aideront l'entrepreneur à mieux comprendre le processus de gestion des risques du gouvernement fédéral.

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

- 
- a) Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) du CT – (entré en vigueur le 27 août 2012; guide d'accompagnement publié par la suite);
  - b) Politique sur la prise de décisions concernant la limitation de la responsabilité des entrepreneurs dans les marchés de l'État, du Conseil du Trésor;
  - c) Guide et Manuel de gestion des risques de TPSGC; et
  - d) politiques, guides et outils en matière de gestion des risques particuliers aux ministères.

**ANNEXE « B »**

**RAPPORT TRIMESTRIEL SUR L'UTILISATION DE L'ARRANGEMENT EN MATIÈRE  
D'APPROVISIONNEMENT**

**1. Rapports trimestriels**

À tout le moins, le rapport trimestriel devrait comprendre ce qui suit :

- a) le numéro de l'arrangement en matière d'approvisionnement;
- b) le numéro du contrat;
- c) le nom du ministère client;
- d) une description du besoin;
- e) le montant total facturé.

---

## ANNEXE « C »

### EXIGENCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DE LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

#### 1. Exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information

En ce qui a trait aux exigences en matière de sécurité de la technologie de l'information, l'entrepreneur doit :

- a) avoir la capacité de recevoir les renseignements du client par courriel ou par télécopieur;
- b) avoir la capacité de recevoir les renseignements dans un format de traitement de texte, p. ex., Word, ou un format de feuille de calcul, p.ex. Excel;
- c) conserver les renseignements reçus électroniquement, p. ex, document Word ou document Excel dans des répertoires protégés par mot de passe;
- d) s'assurer de la sauvegarde hebdomadaire des renseignements;
- e) s'assurer que les copies papier des renseignements sont conservées dans des classeurs verrouillés.

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

---

**ANNEXE « D »**

**LISTE DE VÉRIFICATION DES EXIGENCES RELATIVES À LA SÉCURITÉ**

- S'il vous plaît voir ci-joint LVERS à la fin du document -

Solicitation No. - N° de l'invitation

EN578-121746/A

Client Ref. No. - N° de réf. du client

20121746

Amd. No. - N° de la modif.

File No. - N° du dossier

109zIEN578-121746

Buyer ID - Id de l'acheteur

109zI

CCC No./N° CCC - FMS No/ N° VME

---

**ANNEXE « E »**

**GUIDE DE GESTION DES RISQUES**

- S'il vous plaît voir pièce ci-joint 1 -



Contract Number / Numéro du contrat EN578-121746
Security Classification / Classification de sécurité UNCLASSIFIED

**SECURITY REQUIREMENTS CHECK LIST (SRCL)  
LISTE DE VÉRIFICATION DES EXIGENCES RELATIVES À LA SÉCURITÉ (LVERS)**

**PART A - CONTRACT INFORMATION / PARTIE A - INFORMATION CONTRACTUELLE**

1. Originating Government Department or Organization / Ministère ou organisme gouvernemental d'origine Public Works and Government Services Canada	2. Branch or Directorate / Direction générale ou Direction AB
---	--

3. a) Subcontract Number / Numéro du contrat de sous-traitance	3. b) Name and Address of Subcontractor / Nom et adresse du sous-traitant
--	---

4. Brief Description of Work / Brève description du travail  
To create a supply arrangement for risk management consulting services

5. a) Will the supplier require access to Controlled Goods? / Le fournisseur aura-t-il accès à des marchandises contrôlées?  No / Non  Yes / Oui

5. b) Will the supplier require access to unclassified military technical data subject to the provisions of the Technical Data Control Regulations? / Le fournisseur aura-t-il accès à des données techniques militaires non classifiées qui sont assujetties aux dispositions du Règlement sur le contrôle des données techniques?  No / Non  Yes / Oui

6. Indicate the type of access required / Indiquer le type d'accès requis

6. a) Will the supplier and its employees require access to PROTECTED and/or CLASSIFIED information or assets? / Le fournisseur ainsi que les employés auront-ils accès à des renseignements ou à des biens PROTÉGÉS et/ou CLASSIFIÉS? (Specify the level of access using the chart in Question 7. c) / Préciser le niveau d'accès en utilisant le tableau qui se trouve à la question 7. c)  No / Non  Yes / Oui

6. b) Will the supplier and its employees (e.g. cleaners, maintenance personnel) require access to restricted access areas? No access to PROTECTED and/or CLASSIFIED information or assets is permitted. / Le fournisseur et ses employés (p. ex. nettoyeurs, personnel d'entretien) auront-ils accès à des zones d'accès restreintes? L'accès à des renseignements ou à des biens PROTÉGÉS et/ou CLASSIFIÉS n'est pas autorisé.  No / Non  Yes / Oui

6. c) Is this a commercial courier or delivery requirement with no overnight storage? / S'agit-il d'un contrat de messagerie ou de livraison commerciale sans entreposage de nuit?  No / Non  Yes / Oui

7. a) Indicate the type of information that the supplier will be required to access / Indiquer le type d'information auquel le fournisseur devra avoir accès

Canada <input checked="" type="checkbox"/>	NATO / OTAN <input type="checkbox"/>	Foreign / Étranger <input type="checkbox"/>
--	--------------------------------------	---

7. b) Release restrictions / Restrictions relatives à la diffusion

No release restrictions / Aucune restriction relative à la diffusion <input checked="" type="checkbox"/>	All NATO countries / Tous les pays de l'OTAN <input type="checkbox"/>	No release restrictions / Aucune restriction relative à la diffusion <input type="checkbox"/>
Not releasable / À ne pas diffuser <input type="checkbox"/>		
Restricted to: / Limité à: <input type="checkbox"/>	Restricted to: / Limité à: <input type="checkbox"/>	Restricted to: / Limité à: <input type="checkbox"/>
Specify country(ies): / Préciser le(s) pays:	Specify country(ies): / Préciser le(s) pays:	Specify country(ies): / Préciser le(s) pays:

7. c) Level of information / Niveau d'information

PROTECTED A / PROTÉGÉ A <input checked="" type="checkbox"/>	NATO UNCLASSIFIED / NATO NON CLASSIFIÉ <input type="checkbox"/>	PROTECTED A / PROTÉGÉ A <input type="checkbox"/>
PROTECTED B / PROTÉGÉ B <input type="checkbox"/>	NATO RESTRICTED / NATO DIFFUSION RESTREINTE <input type="checkbox"/>	PROTECTED B / PROTÉGÉ B <input type="checkbox"/>
PROTECTED C / PROTÉGÉ C <input type="checkbox"/>	NATO CONFIDENTIAL / NATO CONFIDENTIEL <input type="checkbox"/>	PROTECTED C / PROTÉGÉ C <input type="checkbox"/>
CONFIDENTIAL / CONFIDENTIEL <input type="checkbox"/>	NATO SECRET / NATO SECRET <input type="checkbox"/>	CONFIDENTIAL / CONFIDENTIEL <input type="checkbox"/>
SECRET / SECRET <input type="checkbox"/>	COSMIC TOP SECRET / COSMIC TRÈS SECRET <input type="checkbox"/>	SECRET / SECRET <input type="checkbox"/>
TOP SECRET / TRÈS SECRET <input type="checkbox"/>		TOP SECRET / TRÈS SECRET <input type="checkbox"/>
TOP SECRET (SIGINT) / TRÈS SECRET (SIGINT) <input type="checkbox"/>		TOP SECRET (SIGINT) / TRÈS SECRET (SIGINT) <input type="checkbox"/>



Contract Number / Numéro du contrat
EN578-121746
Security Classification / Classification de sécurité UNCLASSIFIED

**PART A (continued) / PARTIE A (suite)**

8. Will the supplier require access to PROTECTED and/or CLASSIFIED COMSEC information or assets?  
Le fournisseur aura-t-il accès à des renseignements ou à des biens COMSEC désignés PROTÉGÉS et/ou CLASSIFIÉS?  No / Non  Yes / Oui  
If Yes, indicate the level of sensitivity:  
Dans l'affirmative, indiquer le niveau de sensibilité :

9. Will the supplier require access to extremely sensitive INFOSEC information or assets?  
Le fournisseur aura-t-il accès à des renseignements ou à des biens INFOSEC de nature extrêmement délicate?  No / Non  Yes / Oui

Short Title(s) of material / Titre(s) abrégé(s) du matériel :  
Document Number / Numéro du document :

**PART B - PERSONNEL (SUPPLIER) / PARTIE B - PERSONNEL (FOURNISSEUR)**

10. a) Personnel security screening level required / Niveau de contrôle de la sécurité du personnel requis

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> RELIABILITY STATUS<br>COTE DE FIABILITÉ | <input type="checkbox"/> CONFIDENTIAL<br>CONFIDENTIEL           | <input type="checkbox"/> SECRET<br>SECRET           | <input type="checkbox"/> TOP SECRET<br>TRÈS SECRET               |
| <input type="checkbox"/> TOP SECRET - SIGINT<br>TRÈS SECRET - SIGINT        | <input type="checkbox"/> NATO CONFIDENTIAL<br>NATO CONFIDENTIEL | <input type="checkbox"/> NATO SECRET<br>NATO SECRET | <input type="checkbox"/> COSMIC TOP SECRET<br>COSMIC TRÈS SECRET |
| <input type="checkbox"/> SITE ACCESS<br>ACCÈS AUX EMPLACEMENTS              |   |   |  |

Special comments:

Commentaires spéciaux : \_\_\_\_\_

NOTE: If multiple levels of screening are identified, a Security Classification Guide must be provided.

REMARQUE : Si plusieurs niveaux de contrôle de sécurité sont requis, un guide de classification de la sécurité doit être fourni.

10. b) May unscreened personnel be used for portions of the work?  
Du personnel sans autorisation sécuritaire peut-il se voir confier des parties du travail?  No / Non  Yes / Oui

If Yes, will unscreened personnel be escorted?  
Dans l'affirmative, le personnel en question sera-t-il escorté?  No / Non  Yes / Oui

**PART C - SAFEGUARDS (SUPPLIER) / PARTIE C - MESURES DE PROTECTION (FOURNISSEUR)**

**INFORMATION / ASSETS / RENSEIGNEMENTS / BIENS**

11. a) Will the supplier be required to receive and store PROTECTED and/or CLASSIFIED information or assets on its site or premises?  
Le fournisseur sera-t-il tenu de recevoir et d'entreposer sur place des renseignements ou des biens PROTÉGÉS et/ou CLASSIFIÉS?  No / Non  Yes / Oui

11. b) Will the supplier be required to safeguard COMSEC information or assets?  
Le fournisseur sera-t-il tenu de protéger des renseignements ou des biens COMSEC?  No / Non  Yes / Oui

**PRODUCTION**

11. c) Will the production (manufacture, and/or repair and/or modification) of PROTECTED and/or CLASSIFIED material or equipment occur at the supplier's site or premises?  
Les installations du fournisseur serviront-elles à la production (fabrication et/ou réparation et/ou modification) de matériel PROTÉGÉ et/ou CLASSIFIÉ?  No / Non  Yes / Oui

**INFORMATION TECHNOLOGY (IT) MEDIA / SUPPORT RELATIF À LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (TI)**

11. d) Will the supplier be required to use its IT systems to electronically process, produce or store PROTECTED and/or CLASSIFIED information or data?  
Le fournisseur sera-t-il tenu d'utiliser ses propres systèmes informatiques pour traiter, produire ou stocker électroniquement des renseignements ou des données PROTÉGÉS et/ou CLASSIFIÉS?  No / Non  Yes / Oui

11. e) Will there be an electronic link between the supplier's IT systems and the government department or agency?  
Disposera-t-on d'un lien électronique entre le système informatique du fournisseur et celui du ministère ou de l'agence gouvernementale?  No / Non  Yes / Oui



**PART C - (continued) / PARTIE C - (suite)**

For users completing the form **manually** use the summary chart below to indicate the category(ies) and level(s) of safeguarding required at the supplier's site(s) or premises.

Les utilisateurs qui remplissent le formulaire **manuellement** doivent utiliser le tableau récapitulatif ci-dessous pour indiquer, pour chaque catégorie, les niveaux de sauvegarde requis aux installations du fournisseur.

For users completing the form **online** (via the Internet), the summary chart is automatically populated by your responses to previous questions.

Dans le cas des utilisateurs qui remplissent le formulaire **en ligne** (par Internet), les réponses aux questions précédentes sont automatiquement saisies dans le tableau récapitulatif.

**SUMMARY CHART / TABLEAU RÉCAPITULATIF**

Category / Catégorie	PROTECTED / PROTÉGÉ			CLASSIFIED / CLASSIFIÉ			NATO				COMSEC					
	A	B	C	CONFIDENTIAL / CONFIDENTIEL	SECRET	TOP SECRET / TRÈS SECRET	NATO RESTRICTED / NATO DIFFUSION RESTREINTE	NATO CONFIDENTIAL / NATO CONFIDENTIEL	NATO SECRET	COSMIC TOP SECRET / COSMIC TRÈS SECRET	PROTECTED / PROTÉGÉ			CONFIDENTIAL / CONFIDENTIEL	SECRET	TOP SECRET / TRÈS SECRET
											A	B	C			
Information / Assets / Renseignements / Biens / Production	✓															
IT Media / Support TI	✓															
IT Link / Lien électronique																

12. a) Is the description of the work contained within this SRCL PROTECTED and/or CLASSIFIED? / La description du travail visé par la présente LVERS est-elle de nature PROTÉGÉE et/ou CLASSIFIÉE?  No / Non  Yes / Oui

If Yes, classify this form by annotating the top and bottom in the area entitled "Security Classification". / Dans l'affirmative, classifiez le présent formulaire en indiquant le niveau de sécurité dans la case intitulée « Classification de sécurité » au haut et au bas du formulaire.

12. b) Will the documentation attached to this SRCL be PROTECTED and/or CLASSIFIED? / La documentation associée à la présente LVERS sera-t-elle PROTÉGÉE et/ou CLASSIFIÉE?  No / Non  Yes / Oui

If Yes, classify this form by annotating the top and bottom in the area entitled "Security Classification" and indicate with attachments (e.g. SECRET with Attachments). / Dans l'affirmative, classifiez le présent formulaire en indiquant le niveau de sécurité dans la case intitulée « Classification de sécurité » au haut et au bas du formulaire et indiquez qu'il y a des pièces jointes (p. ex. SECRET avec des pièces jointes).



Government of Canada  
Gouvernement du Canada

Contract Number / Numéro du contrat EN578-121746
Security Classification / Classification de sécurité UNCLASSIFIED

**PART D - AUTHORIZATION / PARTIE D - AUTORISATION**

**13. Organization Project Authority / Chargé de projet de l'organisme**

Name (print) - Nom (en lettres moulées) Sewell, Malaika	Title - Titre jr analyst	Signature <i>M. Sewell</i>
--	-----------------------------	-------------------------------

Telephone No. - N° de téléphone 819-956-1727	Facsimile No. - N° de télécopieur 813-956-0400	E-mail address - Adresse courriel malaika.sewell@pwgsc.gc.ca	Date 2011/11/17
---	---	---	--------------------

**14. Organization Security Authority / Responsable de la sécurité de l'organisme**

Name (print) - Nom (en lettres moulées) Charron, Annick	Title - Titre SO	Signature <i>Annick Charron</i>
--	---------------------	------------------------------------

Telephone No. - N° de téléphone 819-956-0615	Facsimile No. - N° de télécopieur 819-934-1449	E-mail address - Adresse courriel annick.charron@tpsgc-pwgsc.gc.ca	Date Nov 18, 2011
---	---	---	----------------------

15. Are there additional instructions (e.g. Security Guide, Security Classification Guide) attached?  No  Yes  
Des instructions supplémentaires (p. ex. Guide de sécurité, Guide de classification de la sécurité) sont-elles jointes?  Non  Oui

**16. Procurement Officer / Agent d'approvisionnement**

Name (print) - Nom (en lettres moulées)	Title - Titre	Signature
---	---------------	-----------

Telephone No. - N° de téléphone	Facsimile No. - N° de télécopieur	E-mail address - Adresse courriel	Date
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	------

**17. Contracting Security Authority / Autorité contractante en matière de sécurité**

Name (print) - Nom (en lettres moulées) <i>Whitney Ball</i>	Title - Titre <i>AKSA</i>	Signature <i>[Signature]</i>
--	------------------------------	---------------------------------

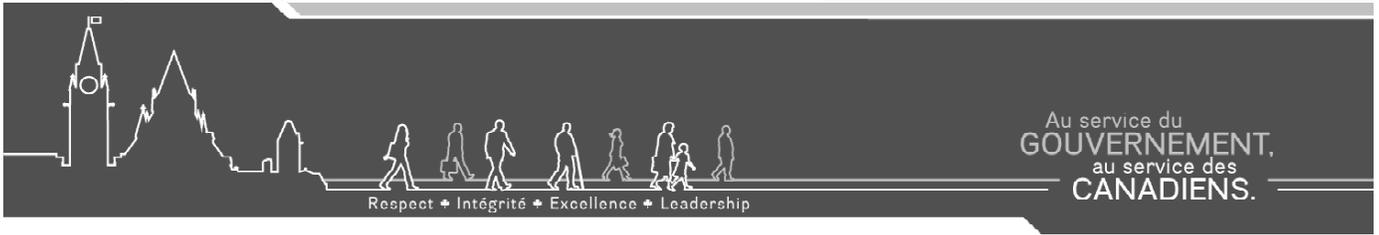
Telephone No. - N° de téléphone <i>613-948-1059</i>	Facsimile No. - N° de télécopieur <i>613-954-4171</i>	E-mail address - Adresse courriel <i>Whitney.Ball@pwgsc.gc.ca</i>	Date <i>2011-11-21</i>
--	--	--	---------------------------



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Canada



## **GUIDE DE GESTION DES RISQUES**

Rédigé par la Direction de la gestion de la qualité et des risques

Secteur de l'intégrité opérationnelle

Final

Septembre 2011

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
1.1	BUT.....	3
1.2	CONTEXTE .....	3
1.3	CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION DU SCT : ATTENTES EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE .....	4
<b>2</b>	<b>GESTION DES RISQUES ET PLANIFICATION DES ACTIVITÉS.....</b>	<b>5</b>
2.1	GESTION DES RISQUES ET AFFECTATION DES RESSOURCES.....	7
2.2	LE LIEN ENTRE LE RISQUE ET LE RENDEMENT .....	8
<b>3</b>	<b>COMPRÉHENSION DES OCCASIONS DÉCOULANT DES RISQUES .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES.....</b>	<b>10</b>
4.1	PROCESSUS.....	10
4.2	ÉTABLISSEMENT DU CONTEXTE .....	11
4.3	ÉVALUATION DES RISQUES .....	11
4.3.1	IDENTIFICATION DES RISQUES .....	11
4.3.2	ANALYSE DES RISQUES .....	12
4.3.3	ÉVALUATION DES RISQUES .....	12
4.4	RÉPONSE AUX RISQUES .....	13
4.4.1	RÉPONSES AUX RISQUES POSITIFS (OCCASION) .....	13
4.4.2	RÉPONSES AUX RISQUES NÉGATIFS (MENACES).....	14
4.5	COMMUNICATION ET CONSULTATION .....	15
4.6	SURVEILLANCE ET EXAMEN.....	16
5.0	RÉSUMÉ : PROCESSUS ET OUTILS DE GESTION DES RISQUES.....	16
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>18</b>
	<b>ANNEXE A : OUTILS DE GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>19</b>
	ANNEXE A1 : EXEMPLES DE SCÉNARIOS DE RISQUES POSITIFS (OCCASION) ET NÉGATIFS (MENACE) .....	19
	ANNEXE A2 : DOCUMENT D'ORIENTATION EN MATIÈRE DE PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ..	20
	ÉTABLISSEMENT DU CONTEXTE .....	20
	IDENTIFICATION DES RISQUES .....	20
	ANALYSE DES RISQUES .....	25
	RÉPONSES AUX RISQUES.....	28
	COMMUNICATION ET CONSULTATION .....	31
	SURVEILLANCE ET EXAMEN .....	31
	ANNEXE A4 : FICHE D'INFORMATION SUR LE RISQUE .....	34
	<b>ANNEXE B : GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX TERMES DE GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>35</b>
	<b>ANNEXE C : RÉFÉRENCES ET LIENS SUR LA GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>37</b>

## TABLE DES FIGURES

Figure 1	: Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) .....	1
Figure 2	: Continuum de planification des risques et des activités .....	5
Figure 3	: Cycle de gestion des risques et de planification des activités .....	8
Figure 4	: Processus de gestion des risques .....	10

Figure 5 : Processus de réponse aux risques.....	1
Figure 6 : Processus et outils de gestion des risques.....	17

## **TABLE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Réponses aux risques positifs (occasion).....	14
Tableau 2 : Réponses aux risques négatifs (menaces).....	14
Tableau 3 : Réponses aux risques positifs (occasions) et négatifs (menaces) .....	15
Tableau 4 : Exemple de taxonomie de la gestion des risques.....	24
Tableau 5 : Matrice de l'analyse des risques négatifs (menaces) .....	26
Tableau 6 : Matrice de l'analyse des risques positifs (occasions) .....	27
Tableau 7 : Domaines de surveillance et d'influence de la direction .....	30
Tableau 8 : Éléments influents d'un plan de communication des risques .....	31

# 1 Introduction

Les risques ne sont pas que des événements isolés gérés par des spécialistes; on s'entend pour dire que tous, autant les gestionnaires de haut niveau que les employés, sont exposés à des risques. Un processus systématique de gestion des risques et d'autres outils sont des moyens par lesquels la possibilité qu'un risque se matérialise se transforme en une spécialisation en gestion des risques qui a comme mandat de contribuer à la planification des activités et aux prises de décisions et de soutenir les processus opérationnels.

## 1.1 But

Le présent guide se veut un complément à la Politique de gestion intégrée des risques (GIR) (PM 082-2010). Il s'agit d'un « guide pratique » qui porte sur l'utilisation d'un processus de gestion des risques cohérent et indirectement, sur l'établissement d'un cadre stratégique de gestion du risque pour le Ministère. Le présent guide répond également aux exigences relatives à la gestion des risques énoncées dans le Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Ce guide s'adresse à tous les employés du Ministère qui gèrent les risques, tant au niveau du projet, des activités que de l'organisation.

Le présent guide se compose de quatre sections. Il n'est pas impératif de lire le guide de façon séquentielle, car chaque section a été rédigée de manière indépendante. Il est important de noter que les trois premières sections couvrent l'aspect théorique de la gestion des risques, tandis que la quatrième section et les annexes abordent plutôt le côté pratique.

- La section 1 offre une introduction à la gestion des risques et explique le contexte de la gestion des risques au sein de la collectivité internationale, du Canada et de la fonction publique fédérale, notamment les attentes du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en matière de gestion des risques.
- La section 2 contient un modèle de cadre de gestion des risques. Elle examine les activités nécessaires à l'intégration de la gestion des risques dans une organisation et positionne la gestion des risques dans le cycle de planification des activités et l'établissement de la mesure du rendement de TPSGC.
- La section 3 explique l'incertitude que cause un risque, à savoir les impacts positifs et négatifs qu'il peut avoir.
- La section 4 porte un regard sur le processus de gestion des risques.
- L'annexe A contient les outils nécessaires au processus de gestion des risques.
- L'annexe B contient un glossaire des principaux termes associés à la gestion des risques.

## 1.2 Contexte

Plusieurs travaux récents menés par les collectivités nationales et internationales de gestion des risques ont permis à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) de mettre à jour son guide et sa Politique de gestion intégrée des risques.

Tout récemment, la norme ISO 31000, Gestion du risque, a été rédigée à nouveau. Cette norme énonce les principes clés de la gestion des risques et comporte de nombreux changements par rapport à sa version précédente, en ce qu'elle considère le risque comme étant un résultat positif ou négatif<sup>1</sup>. La collectivité internationale a approuvé en très grande majorité la nouvelle norme, et de nombreux pays l'utilisent comme document de référence fondamental pour développer une bonne gestion des risques.

<sup>1</sup> ISO GUIDE 73:2009, page 1

Le Canada, qui appuie la norme ISO 31000, a élaboré une norme canadienne en matière de gestion des risques, connue sous le nom de CSA Q31001-11. Le document englobe les concepts présentés dans la norme ISO 31000, en plus de fournir une interprétation canadienne de la gestion des risques qui souligne la participation de la haute direction, la notion de risque pour le public et les liens démontrables entre la gestion des risques, le rendement de l'organisation et la planification des activités<sup>2</sup>.

Au gouvernement fédéral, le SCT a publié un nouveau cadre stratégique intitulé *Cadre stratégique de gestion du risque* et un guide d'accompagnement intitulé Guide de gestion intégrée du risque. TPSGC a participé activement à l'élaboration du guide, notamment en donnant des conseils, en tenant un rôle prépondérant dans la coordination des commentaires provenant d'autres ministères et en aidant le SCT à organiser une importante séance de rédaction.

À TPSGC, la gestion intégrée des risques consiste à mettre en œuvre une culture sensibilisée au risque selon laquelle les principes de gestion des risques contribuent à la planification des activités et à la prise de décisions, et appuient le processus opérationnel. Les directions générales, les régions et le personnel sont invités à faire preuve de diligence dans la prise de décisions et à intégrer la gestion intégrée des risques dans leur cadre de gestion.

### 1.3 Cadre de responsabilisation de gestion du SCT : Attentes en matière de gestion du risque

En 2003, le SCT a établi un cadre de responsabilisation qui s'articule autour de dix principes clés, lesquels définissent ce qui constitue une « bonne gestion » au sein d'un ministère ou d'un organisme. Ce cadre a été intitulé le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Il comporte dix éléments clés, ainsi qu'une série d'indicateurs et de mesures connexes. Ce guide est axé principalement sur la composante de gestion 9 (CG 9) : Gestion des risques de l'organisation, qu'on trouve dans la case verte, dans le coin inférieur gauche de la figure 1.

Figure 1 : Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)



<sup>2</sup> Norme CAN/CSA-Q31001-11 Mise en œuvre de la norme CSA – ISO 31000, mars 2011.

Une gestion efficace des risques de l'organisation (identifiée par le SCT dans le CRG comme la composante de gestion 9) se manifeste par des prises de décisions, des processus et des mesures de gestion éclairés grâce à des pratiques appropriées de gestion des risques. Chaque année, le SCT recueille des éléments de preuve sur cette composante de gestion qu'on utilise pour mesurer l'efficacité de l'organisation.

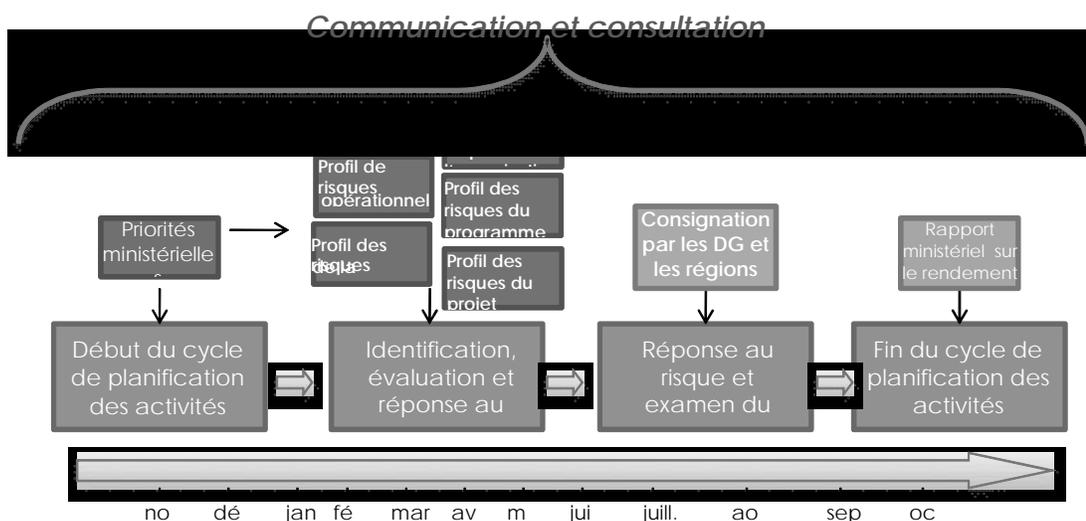
Pour chaque élément de preuve, il existe plusieurs indicateurs de rendement. Ces derniers sont fondés sur les résultats, ce qui signifie que les résultats tels que des profils des risques ou les évaluations des risques ne constituent qu'une partie de l'équation. Le rendement de TPSGC est évalué annuellement en fonction de ces éléments de preuve.

Remarque : Pour plus d'informations sur les éléments de preuves, veuillez communiquer avec le directeur, Gestion de la qualité et des risques du Secteur de l'intégrité opérationnelle.

## 2 Gestion des risques et planification des activités

Selon la CG 9 du CRG, la haute direction doit gérer les risques stratégiques et organisationnels. Pour faciliter cette tâche, la gestion du risque est intégrée au cycle de planification des activités. La figure 2 présente une vue d'ensemble du continuum de planification des activités et de ses principaux résultats.

Figure 2 : Continuum de planification des risques et des activités



Au début du cycle de planification des activités, le Ministère publie son Rapport sur les plans et les priorités (RPP). Ce rapport a comme but de décrire l'orientation stratégique du Ministère et d'établir de quelles façons les principales priorités du Ministère seront atteintes. Le RPP explique la façon dont les défis actuels et les risques peuvent influencer les plans et les priorités de la prochaine année.

Lorsque les priorités du Ministère sont confirmées, on entame le développement de produits de gestion des risques, lesquels permettront à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Parmi les exemples de produits de risques opérationnels stratégiques ou de haut niveau, mentionnons les profils des risques opérationnels, ainsi que les profils des risques des directions générales, des régions et des organisations. Une description de chaque profil de risque et son but figurent ci-après.

- Le profil des risques opérationnels est élaboré en identifiant les risques pouvant être associés à un manque de gérance ou de conformité résultant de la législation, de la réglementation, des processus internes, des personnes, des systèmes ou d'événements externes. Les risques identifiés dans un profil des risques opérationnels peuvent être de nature horizontale, ayant un impact sur plus d'un domaine. À TPSGC, ces risques ont seulement des impacts *négatifs* puisqu'ils découlent de problèmes de non-conformité ou de l'absence de gérance ou de contrôles.
- Le profil des risques de la direction générale et le profil des risques d'une région sont élaborés en regroupant les risques importants pour la réalisation des engagements de la direction générale ou de la région. Les risques peuvent être liés aux engagements et n'être associés qu'aux fonctions de la direction générale ou de la région. Les risques associés à la direction générale ou à la région peuvent être positifs ou négatifs, c'est-à-dire qu'ils peuvent mener à des occasions ou à des résultats indésirables. Les risques identifiés dans le profil des risques de la direction générale et le profil des risques d'une région peuvent également avoir des répercussions significatives sur les autres directions générales, régions ou l'ensemble du Ministère. Lorsque cela se produit, les risques les plus courants sont intégrés au niveau ministériel.
- On élabore le profil des risques de l'organisation (PRO) en déterminant quels risques stratégiques de haut niveau peuvent avoir un impact sur le mandat, la mission ou la vision du Ministère. Le PRO peut définir des risques de nature horizontale qui touchent plus d'un secteur ou encore un ou plusieurs risques très importants qui sont propres aux activités d'une direction générale, d'un projet ou du Ministère. Les risques identifiés dans les PRO sont neutres, et peuvent avoir des impacts positifs ou négatifs. On met à jour le PRO chaque année afin de déterminer quels sont les principaux risques pour l'organisation et de définir les stratégies internes de réponse pour y réagir dans le cas des initiatives ministérielles.
- Les profils des risques du programme sont élaborés par les bureaux de première responsabilité (BPR) au moyen d'un processus de gestion des risques afin de mettre en évidence les risques associés à certains programmes de l'organisation. Les risques identifiés dans ces profils ont un impact uniquement sur le programme. Ces risques peuvent être consignés dans un registre des risques ou un outil similaire.
  - Il est intéressant de noter que lorsque vous réalisez les profils des risques opérationnels ou de l'organisation, le Secteur de l'intégrité opérationnelle, ainsi que les intervenants concernés utilisent les profils des risques de grands programmes de l'organisation comme preuve à l'appui des risques identifiés dans le profil des risques de l'organisation et le profil des risques opérationnels.
  - Pour plus d'informations sur le processus de gestion des risques, consultez l'[annexe A2 : Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).
  - Pour obtenir des renseignements sur un registre des risques, consultez l'[annexe A3 : Registre des risques](#).
- Les profils des risques du projet sont élaborés par les bureaux de première responsabilité (BPR) au moyen d'un processus de gestion des risques afin de mettre en évidence les risques associés à certains projets de l'organisation. Les risques identifiés dans ces profils ont un impact uniquement sur le projet. Ces risques peuvent être consignés dans un registre des risques ou un outil similaire.
  - Il est intéressant de noter que lorsque vous réalisez les profils des risques opérationnels ou de l'organisation, le Secteur de l'intégrité opérationnelle, ainsi que les intervenants concernés utilisent les profils des risques de grands programmes de l'organisation comme preuve à l'appui des risques identifiés dans le profil des risques de l'organisation et le profil des risques opérationnels.

- Pour plus d'informations sur le processus de gestion des risques, consultez l'annexe A2 : Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques.
- Pour obtenir des renseignements sur un registre des risques, consultez l'annexe A3 : Registre des risques.

Lorsque les principaux risques ont été identifiés, ils sont consignés manuellement, comme l'établissent les directives de chaque direction générale ou région en matière de surveillance et de révision continues. Le but de la consignation des risques est de présenter au sous-ministre et à la haute direction une vue d'ensemble des principaux risques auxquels les objectifs du Ministère sont exposés, les réponses pour y réagir et toutes les modifications aux risques qui se produisent tout au long de la période visée. L'examen de mi-année est une étape importante du cycle de planification des activités, car c'est à ce moment que les risques identifiés et les principaux profils des risques sont examinés et surveillés.

À la fin du cycle de planification des activités, le Ministère rend compte de son rendement dans la réalisation de plans, dans le traitement des priorités et dans l'atteinte des résultats escomptés, sous forme de Rapport ministériel sur le rendement (RMR). Le RMR énonce les risques et le contexte opérationnel dans lequel les résultats ont été atteints, et comporte une section qui porte sur les leçons retenues de chaque activité de programme. À cette étape du cycle, on détermine quels risques seront pertinents pour le prochain exercice en raison de leur importance.

## **2.1 Gestion des risques et affectation des ressources**

La gestion des risques est un élément clé de la planification des activités et de la réalisation des priorités organisationnelles. Au début d'un exercice, on doit établir les engagements organisationnels. Les risques sont recensés, analysés et évalués en fonction des engagements et on détermine la probabilité d'occurrence des risques et les répercussions qu'ils pourraient avoir sur l'atteinte des objectifs. Lorsqu'un risque a été évalué, les gestionnaires déterminent la façon de réagir devant ce risque et de le gérer, et les ressources sont affectées en conséquence. Les risques sont communiqués au personnel de tous les niveaux et sont surveillés et examinés à intervalles réguliers.

À la mi-année, ces mêmes priorités sont examinées de nouveau, mises à jour ou reconfirmées. Les risques sont réévalués et les réponses font l'objet d'une surveillance. Les ressources sont réaffectées en conséquence pour veiller à ce que les priorités et les engagements aient les meilleures chances possible d'être réalisés.

En fin d'année, les mêmes priorités, engagements et risques sont examinés afin de déterminer si une organisation a atteint ses objectifs en assurant une bonne gestion des risques positifs (occasions) et négatifs (menaces). C'est également le moment de déterminer si une stratégie de réponse au risque a été rentable et a aidé l'organisation à atteindre un résultat souhaité. À cette étape, un nouveau cycle d'activités commence. La direction et le personnel examinent les risques contenus dans l'exercice précédent et déterminent les risques qui sont toujours pertinents, en fonction des éventuels engagements et priorités.

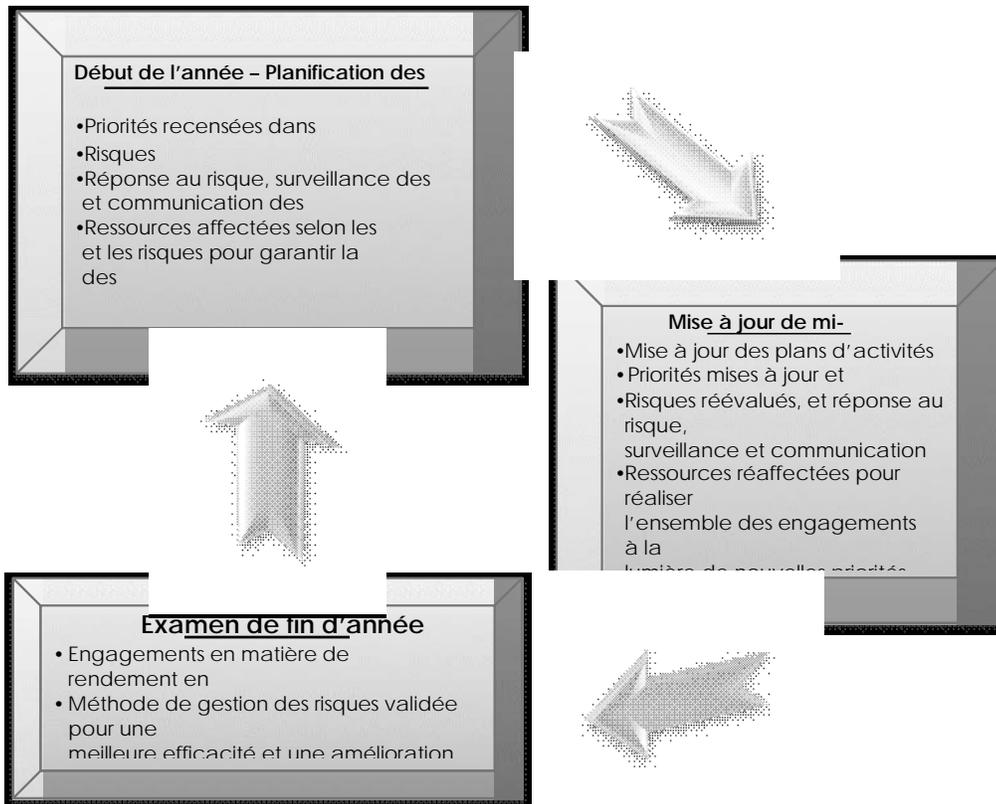
Une approche axée sur la connaissance des risques dans la planification des activités signifie :

- qu'il est reconnu que les incertitudes varient au fil du temps;
- que le plan d'action entrepris est éclairé par une compréhension de l'incertitude, à un moment précis dans le temps;
- que lorsque les efforts sont centrés, une certaine souplesse permet à l'organisation de toujours se concentrer sur les risques et les occasions qui importent le plus pour la réalisation de ses objectifs.

La figure 3 est un schéma rudimentaire illustrant les principales activités de gestion des risques dans le cycle de planification des activités. La partie du haut du cycle, Début de l'année – Planification des activités, est le

point de départ du cycle. La flèche nous dirige ensuite vers la case Mise à jour de mi-année et enfin vers la case Examen de fin d'année.

**Figure 3 : Cycle de gestion des risques et de planification des activités**



## 2.2 Le lien entre le risque et le rendement

Les résultats escomptés sont généralement examinés dans le cadre du processus de planification annuelle des activités, mais en général, ils ne changent que très peu d'une année à l'autre. Ces résultats sont liés au mandat ou à la mission du Ministère, aux facteurs internes et externes qui influencent les résultats, et au rendement des périodes précédentes. Les résultats escomptés devraient être établis pour le Ministère, la direction générale, la région ou les niveaux opérationnels. Toutes les activités réalisées à chaque niveau ne doivent pas seulement être liées aux résultats escomptés; elles doivent aussi mener directement à la réalisation des résultats escomptés. L'utilisation de cibles et d'indicateurs de rendement peut contribuer à expliquer davantage ce lien.

L'objectif de la gestion des risques est de gérer les incertitudes qui menacent ou favorisent la réalisation des priorités et des résultats escomptés de TPSGC.

Par le passé, il était difficile de démontrer de quelle façon nos actions avaient contribué à gérer les risques, mais nous savons que cela était le cas. Dorénavant, le lien entre les principaux risques encourus par TPSGC et le rendement seront clairement établis et feront l'objet d'une surveillance dans le Plan d'activités intégré (PAI).

Pour savoir si le Ministère atteint ses résultats escomptés, a réalisé ses priorités, et gère ses risques de manière efficace :

- Envisagez d'identifier les principaux risques qui pourraient nuire à l'atteinte des priorités et des résultats escomptés de chaque engagement qui figure dans le Plan d'activités intégré.
- Pour chaque risque, déterminez les conséquences possibles, ainsi que la probabilité d'occurrence du risque et l'impact (voir l'annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques).
- Pour chaque risque identifié, évaluez l'efficacité de la réponse au risque. Il serait avantageux d'identifier toutes les réponses aux risques prévues qui permettraient d'améliorer la gestion des risques.
- Dans le cadre de la surveillance des risques, examinez les mesures du rendement du secteur opérationnel et choisissez une ou deux mesures parmi les meilleures qui correspondent le mieux aux principaux risques du secteur opérationnel et du BPR responsable de ces principaux risques. Dans le cadre de l'approche globale en matière de rapports dans le secteur opérationnel, soumettez des rapports sur les progrès accomplis en réponse aux principaux risques et à tout changement qu'auraient pu subir ces risques.

### 3 Compréhension des occasions découlant des risques

Dans la norme ISO 31000, Gestion du risque, et la norme CSA Q31001-11, le processus de gestion des risques englobe les attributs négatifs (la menace) et positifs (occasion) du risque. Plus précisément, les normes ISO 31000 et CSA Q31001-11 suggèrent que l'organisation devrait examiner à la fois les aspects négatif (la menace) et positif (occasion) du risque, ainsi que les risques encourus lorsqu'on décide de ne pas profiter d'une occasion<sup>3</sup>. Le Cadre stratégique de gestion du risque nouvellement publié par le Conseil du Trésor appuie ce concept, qui permet d'éviter que la fonction publique fédérale considère les risques comme ayant des attributs strictement négatifs, mais plutôt comme étant **neutres et incertains** et pouvant avoir des impacts positifs ou négatifs.

Lorsqu'il est positif, un risque peut donner à une organisation la capacité et les moyens d'exploiter une occasion. Les occasions peuvent comprendre les gains (en temps et en ressources) tirés d'une efficacité accrue, l'amélioration du rendement et l'optimisation de la relation entre une organisation et ses intervenants. Dans le cas d'un risque positif (occasion), le processus de gestion des risques (voir la section 4 pour plus d'informations) peut s'appliquer pour profiter de cette occasion (risque positif).

Lorsqu'il est négatif, un risque peut être perçu comme une menace, et s'il n'est pas géré, ce risque pourrait rendre le gouvernement du Canada, le Ministère, le projet ou le programme vulnérables devant cette menace. Les menaces (risques négatifs) peuvent comprendre les délais, les coûts supplémentaires, les baisses de rendement ou la diminution des avantages opérationnels, et peuvent nuire à la relation entre l'organisation et ses intervenants. Dans le cas d'un risque négatif (menace), le processus de gestion des risques (voir la section 4 pour plus d'informations) peut s'appliquer pour empêcher une organisation d'être exposée à une menace ou de devenir vulnérable.

Il est important de le mentionner de nouveau, car le risque est neutre, le processus de gestion des risques peut être appliqué à la fois pour permettre la réalisation d'une occasion (risque positif) et empêcher une exposition involontaire à une menace (risque négatif).

Vous trouverez des outils permettant de mieux comprendre les risques positifs et négatifs à l'annexe A1 – Exemples de scénarios de risques positifs (occasion) et négatifs (menace).

<sup>3</sup> ISO GUIDE 73:2009 et norme CAN/CSA Q31001-11 Mise en œuvre de la norme CSA – ISO 31000, mars 2011.

## 4 Processus de gestion des risques

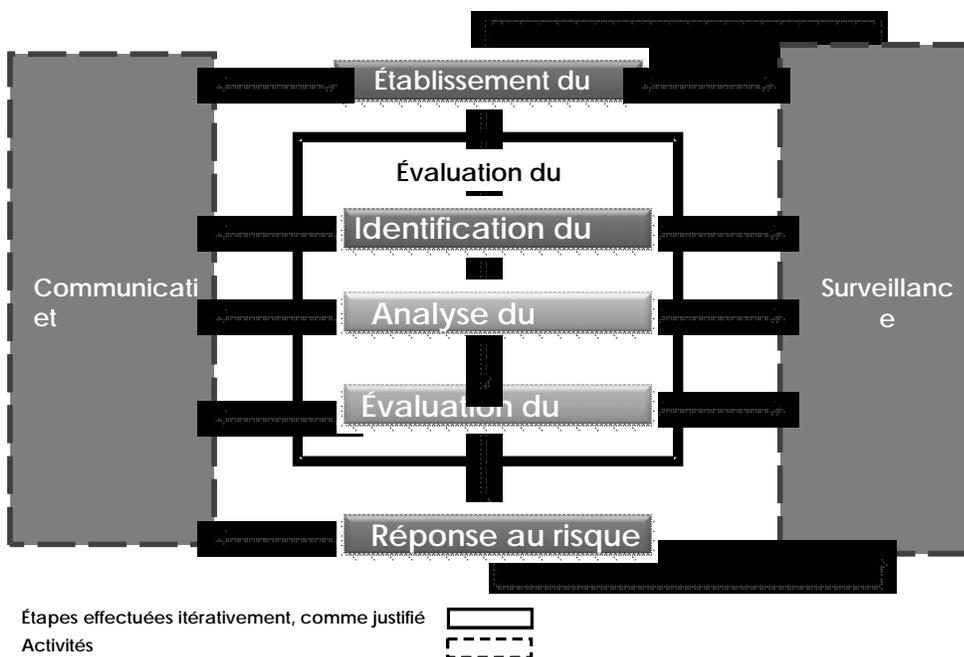
La présente section traite du processus de gestion des risques. Tout au long de la section, on trouve des références aux annexes. Les annexes ont été conçues pour aider les utilisateurs à chaque étape du processus. Elles contiennent des notes, des conseils, des questions et des démarches qui peuvent être utilisés dans l'élaboration d'un registre des risques ou d'un outil similaire.

### 4.1 Processus

Le processus de gestion des risques est la pierre angulaire de la gestion des risques dans une organisation. La mise en application d'un tel processus fait en sorte que la gestion des risques soutient les processus opérationnels et oriente la planification des activités et la prise de décisions. La haute direction doit soutenir le processus et mettre l'accent sur la surveillance et l'examen réguliers des risques, sur la communication de ceux-ci au personnel et sur la consultation des intervenants.

Le processus de gestion des risques, qui est représenté à la figure 4, comporte sept composantes. Ce processus sert à évaluer et à gérer à la fois les risques positifs (occasions) et les risques négatifs (menaces). La description du processus commence à la colonne du milieu – Établissement du contexte, Identification du risque, Analyse du risque, Évaluation du risque et Réponse au risque – tout en veillant à ce que la composante de gauche, Communication et consultation, soit exécutée et que le processus se termine par la composante de droite, Surveillance et examen.

Figure 4 : Processus de gestion des risques



Source : Norme CAN/CSA-Q31001-11 Gestion des risques : Mise en œuvre de la norme CSA-ISO-31000

## 4.2 Établissement du contexte

L'établissement du contexte permet de tracer un cadre de référence selon lequel les risques sont identifiés et évalués. À mesure que les aspects du contexte se modifient, les risques changent également. En consignait le contexte dans un document, les gestionnaires des risques décrivent par écrit un risque, une décision ou une stratégie qui, autrement, pourrait sembler incohérent ou impertinent.

En règle générale, l'analyse de l'environnement constitue un outil permettant d'établir le contexte. Cet outil permet d'identifier les risques internes ou externes auxquels une organisation pourrait être exposée. Dans l'examen du contexte externe, les intervenants peuvent tenir compte des influences environnementales, sociales, économiques, politiques, industrielles, commerciales, juridiques, universitaires, ainsi que ministérielles. Pour ce qui est du contexte interne, certains documents utiles peuvent donner une vision instantanée de l'organisation, ce sont notamment les politiques, les vérifications, le Rapport sur les plans et les priorités, le Rapport ministériel sur le rendement, les exposés budgétaires, les plans de travail et les plans des activités. Lors de l'établissement du contexte, il est important de se poser la question suivante : « Et si...? » (c'est-à-dire quelles sont les menaces et les occasions auxquelles notre organisation pourrait être exposée si le risque devait se matérialiser?).

Lors de l'élaboration du contexte pour le processus de gestion des risques, vous établirez des critères de risque selon lesquels vous évaluerez les risques individuels plus tard dans le processus. Ces critères doivent respecter le cadre législatif et être conformes au cadre stratégique du SCT et à celui du Ministère.

Vous trouverez des outils qui vous aideront à établir le contexte à l'[annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).

## 4.3 Évaluation des risques

L'évaluation des risques constitue un processus central de gestion des risques. Il se compose de l'identification, de l'analyse et de l'évaluation du risque. Les résultats des trois composantes fournissent aux décideurs une compréhension claire de ces risques qui pourraient avoir des répercussions positives ou négatives sur les objectifs établis. Le processus devrait être adapté au contexte de l'organisation, et tous les intervenants pertinents devraient y participer.

### 4.3.1 Identification des risques

L'identification des risques est la première étape de la gestion des risques. Elle consiste à reconnaître les incertitudes qui pourraient influencer sur la capacité de l'organisation, de la direction générale, du projet ou du programme à atteindre ses objectifs.

La qualité des risques consignés au cours de l'étape d'identification des risques dépend des connaissances et de l'expérience des intervenants et de la démarche utilisée pour consigner les risques. Les spécialistes de la gestion des risques pourraient avoir recours à des intervenants internes et externes à leur organisation, selon l'objectif établi. Il est également essentiel de choisir une méthode ou une combinaison de méthodes de consignation des risques tels que des entrevues, des enquêtes, des ateliers et des analyses de scénarios. Ainsi, tous les membres de l'organisation connaîtront la portée de l'identification des risques et la méthode utilisée pour les consigner, et ils seront plus favorables au processus.

Il est important de consigner le plus de risques possibles, même ceux qui ne semblent pas importants, puisque les risques qui sont écartés à cette étape ne seront pas pris en compte lors des étapes ultérieures du processus. En consignant les risques identifiés, il pourrait être utile d'élaborer une taxonomie des risques afin de classer les risques selon de possibles catégories, telles que stratégique, opérationnel ou encore un projet. Vous trouverez un exemple d'une taxonomie des risques dans les outils de l'[annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#). Au moment d'identifier les risques, il est important de tenir compte des risques positifs (occasions) et négatifs (menaces), et des risques encourus lorsqu'on décide de ne pas profiter d'une occasion (risque positif). Lorsque la liste des risques a été établie, dressez la liste des énoncés du risque, des déclencheurs, des impacts (si le risque devait se matérialiser) et les périodes de temps (c'est-à-dire, le moment où le risque devrait se produire et pendant combien de temps le risque devra être géré) pour chacun des risques. Les concepts et le vocabulaire utilisés pour définir ces éléments devraient correspondre à la vision de l'ensemble des intervenants. Il y a d'autres facteurs à considérer au moment d'identifier les risques, notamment il faut déterminer si un risque est significatif pour l'ensemble des intervenants et s'il s'agit réellement d'un risque et non d'un enjeu. Un enjeu est un résultat final, un certain événement ou un problème continu qui doit être géré. Un spécialiste de la gestion des risques peut choisir de consigner cette information dans un registre ou sous forme de modèle de risque. Vous trouverez un exemple d'un registre des risques à l'[annexe A3 – Registre des risques](#).

Vous trouverez des outils qui vous aideront à identifier les risques à l'[annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).

### 4.3.2. Analyse des risques

L'analyse des risques vise à en mieux comprendre l'importance. Elle prend en considération les conséquences positives (occasions) et négatives (menaces) d'un risque et la probabilité qu'un tel risque se matérialise. Les risques sont examinés du point de vue de leur probabilité et de leur impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il est essentiel d'évaluer à la fois les scénarios les plus graves et les moins graves. Une analyse plus approfondie peut être nécessaire si certains facteurs devaient changer.

Les informations recueillies grâce à l'identification des risques sont évaluées à l'étape de l'analyse des risques. Voici des questions qu'on doit se poser :

- Quel est le risque? Est-ce un risque positif (occasion) ou négatif (menace), ou les deux?
- Quelles sont les conséquences positives et négatives de ce risque sur les objectifs établis?
- Quelle est la probabilité que ces conséquences surviennent?
- Quelles seraient les répercussions de ce risque sur les objectifs s'il devait se matérialiser?

Les résultats de l'analyse des risques sont présentés sous la forme d'un registre des risques ou d'un profil des risques. Un spécialiste de la gestion des risques peut utiliser un registre des risques ou un outil similaire pour consigner les informations recueillies au cours de l'analyse des risques. Un échantillon du registre des risques figure à l'[annexe A3 – Registre des risques](#).

Vous trouverez des outils qui vous permettront d'analyser les risques, notamment des matrices de risques négatifs et positifs, à l'[annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).

### 4.3.3 Évaluation des risques

Durant cette étape, les spécialistes en gestion des risques évaluent les risques afin de déterminer ceux qui nécessitent une réponse et d'établir la priorité de chaque réponse.

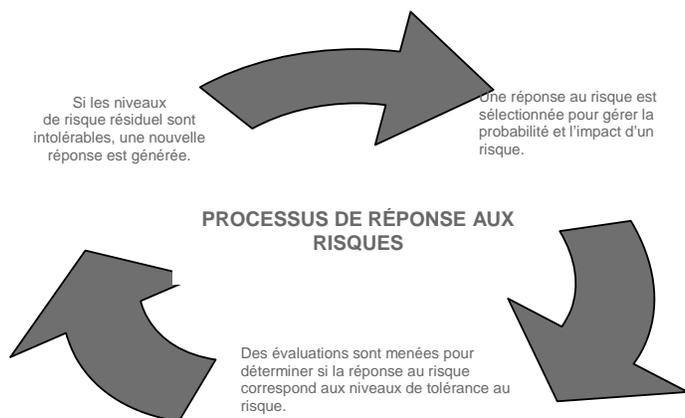
Au cours de l'évaluation des risques, le niveau de risque établi à l'étape de l'analyse est comparé aux critères définis durant l'étape de conception. La réponse à un risque sera déterminée en fonction de cette comparaison. Chaque réponse devrait satisfaire aux exigences en matière légale, réglementaire et stratégique. Elle devrait aussi correspondre aux degrés d'appétit du risque et de tolérance au risque d'une organisation (voir l'[annexe B – Glossaire des principaux termes de gestion du risque](#)) qui ont été relevés lors de l'élaboration du cadre stratégique.

Après une première évaluation, il peut s'avérer nécessaire de faire un suivi en menant d'autres analyses. À cette étape, on peut aussi déterminer si les contrôles existants sont suffisants ou s'ils doivent être améliorés pour répondre à un risque.

## 4.4 Réponse aux risques

Une fois que les risques ont été évalués, la prochaine étape consiste à choisir les plans de réponse aux risques et à les mettre en œuvre. La réponse aux risques est un processus cyclique (voir la figure 5) qui comprend des mesures visant à atténuer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque (ou les deux), la description par écrit des mesures de contrôle en place et la mise en œuvre de stratégies d'atténuation et qui a comme objectif de vérifier si le risque résiduel après la réponse est tolérable. Le coût d'une réponse aux risques devrait être proportionnel au coût de l'impact des risques. Les réponses dépendent des ressources qui sont disponibles.

Figure 5 : Processus de réponse aux risques



Il existe plusieurs manières dont un spécialiste en gestion des risques ou un responsable des risques peut répondre à un risque. Il est important de noter que les réponses aux risques sont neutres et qu'on peut les utiliser pour atténuer à la fois les risques positifs (occasions) et négatifs (menaces).

### 4.4.1 Réponses aux risques positifs (occasion)

Il existe plusieurs manières dont un spécialiste en gestion des risques ou un responsable des risques peut répondre à un risque positif (occasion). Les réponses au risque positif (occasion) comprennent la capitalisation, l'amélioration, le maintien, le partage et l'acceptation du risque tout en menant les activités comme à l'habitude. Dans le tableau 1 sont énumérées les options de réponse les plus courantes pour les risques positifs (occasions).

**Tableau 1 : Réponses aux risques positifs (occasion)**

Choix de réponse	Définition
<b>Capitalisation</b>	Réaliser une occasion au moyen de mesures explicites (par exemple, faire un effort conscient pour réaliser une occasion).
<b>Amélioration</b>	Réaliser une occasion en optimisant les avantages et en augmentant la probabilité d'occurrence d'une occasion (par exemple, entreprendre une activité qui peut mener à la réalisation d'une occasion).
<b>Maintien</b>	Une occasion est réalisée par une prise de responsabilité directe (par exemple, une occasion qui relève de l'autorité des responsables des risques).
<b>Partage</b>	Les responsabilités et les occasions sont partagées par les partenaires ou les collaborateurs. Les parties participent directement et doivent s'investir afin que les objectifs ou les résultats convenus soient atteints.
<b>Acceptation</b>	Les occasions peuvent être consenties pour plusieurs raisons. L'occasion est inconnue, car elle n'a pas encore été identifiée. La réponse est impossible (l'occasion est acceptée, puis gérée au mieux de notre capacité). La réponse n'est pas pratique ni facultative dans les cas où les techniques de réponse sont jugées non rentables.

#### 4.4.2 Réponses aux risques négatifs (menaces)

Il existe plusieurs manières dont un spécialiste en gestion des risques ou un responsable des risques peut répondre à un risque négatif (menace) : l'évitement, l'atténuation, le transfert, le partage et l'acceptation du risque. Une taxonomie des réponses aux risques négatifs (menaces) figure dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Réponses aux risques négatifs (menaces)**

Options de réponse	Définition
Évitement	La décision de ne pas s'exposer à une perte particulière ou d'exclure entièrement toute exposition existante. Une telle décision réduit à zéro la probabilité d'une perte.
Atténuation grâce à la répartition	Diminuer l'exposition en divisant ou en multipliant le personnel, les unités fonctionnelles, les activités, les mécanismes de prestation, etc. afin de réduire ou d'éliminer les pertes ou l'exposition au risque.
Atténuation grâce à la diminution des risques	Les mesures de réduction des pertes diminuent la gravité de celles qui surviennent. Il existe deux types de mesures de réduction des pertes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les mesures antérieures aux pertes;</li> <li>• les mesures postérieures aux pertes.</li> </ul>
Atténuation grâce à la prévention	Toute mesure qui diminue la probabilité d'une perte précise sans écarter totalement les possibilités à cet égard (p. ex., l'immunisation). Il s'agit de réduire la fréquence des pertes sans toutefois avoir une influence sur la gravité probable de la perte.
Transfert des risques aux autres	Les risques sont transférés aux autres parties qui consentent à les accepter ainsi que leurs conséquences éventuelles. Ceux qui acceptent le ou les risques ne sont pas directement responsables de l'activité ou du projet en particulier et n'y participent pas directement.
Partage des risques avec les autres	Les responsabilités et les risques sont partagés par les partenaires ou les collaborateurs. Les parties participent directement et doivent s'investir afin que les objectifs ou les résultats convenus soient atteints. Les aspects risqués peuvent être les mêmes (p. ex., le partage des pertes financières) ou différer (responsabilités individuelles).

Acceptation du risque	<p>Les risques peuvent être consentis pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le risque est inconnu, car il n'a pas encore été établi;</li> <li>• L'atténuation est impossible (le risque est accepté, puis géré au mieux de notre capacité);</li> <li>• L'atténuation n'est pas pratique ni facultative dans les cas où les techniques d'atténuation sont jugées non rentables;</li> <li>• L'acceptation d'un risque donné ou d'un ensemble de risques peut faire en sorte qu'une occasion (risque positif) importante NE soit PAS manquée.</li> </ul>
-----------------------	---

Le tableau 3 contient une comparaison des réponses aux risques positifs (occasions) et négatifs (menaces).

**Tableau 3 : Réponses aux risques positifs (occasions) et négatifs (menaces)**

Réponse au risque négatif	Stratégie générique	Réponse au risque positif
Éviter	Éliminer l'incertitude	Capitaliser
Atténuer (prévenir, diminuer)	Diminuer les menaces possibles et optimiser les avantages	Améliorer
Transférer	Déléguer la responsabilité	Maintenir
Partager	Établir des liens et des synergies horizontaux	Partager
Accepter	Activités habituelles	Accepter

Il est important de noter qu'il peut s'avérer nécessaire de planifier une réponse (positive ou négative) à l'égard de tous les risques. Selon les niveaux de tolérance d'une organisation (voir l'[annexe B – Glossaire des principaux termes de gestion des risques](#)), il est possible d'accepter certains risques faibles et même certains risques de niveau moyen. Les ressources devraient être davantage affectées aux situations à risque moyen et à risque élevé, telles qu'elles sont définies dans les critères établis par la haute direction. Lors de l'élaboration de stratégies de réponses aux risques, il pourrait s'avérer utile de veiller à ce que les risques soient attribués à une personne en particulier (selon la structure de gouvernance de TPSGC et la délégation des pouvoirs) et que des indicateurs de rendement soient établis pour mesurer les progrès.

Vous trouverez des outils de réponses aux risques, y compris des matrices de réponses aux risques négatifs et positifs : niveau de gestion, à l'[annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).

#### 4.5 Communication et consultation

Il est essentiel de maintenir de manière continue une communication et une consultation tout au long du processus de gestion des risques, puisque les risques peuvent changer et que les intervenants peuvent les percevoir différemment. L'élaboration des plans de communication et de consultation doit se faire très tôt et faire l'objet de communications avec tous les intervenants clés. Dans le cadre du processus de prise de décisions, les spécialistes en gestion des risques ou les responsables des risques peuvent vouloir connaître les opinions des intervenants et en tenir compte, puisqu'elles peuvent influencer grandement sur les décisions prises.

Vous trouverez des outils qui vous aideront à élaborer un plan de communication à l'[annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).

## 4.6 Surveillance et examen

La surveillance et l'examen devraient faire partie de tous les aspects du processus de gestion des risques. L'examen et la surveillance ont les objectifs suivants :

- Évaluer l'efficacité et l'efficience des mesures de contrôle indiquées dans le profil des risques;
- Veiller à ce que les risques soient toujours pertinents selon le contexte interne et externe;
- Déterminer le moment où il est nécessaire d'effectuer des modifications en vue d'améliorer un profil des risques;
- Réévaluer les ressources en fonction des risques de priorité élevée; analyser les changements dans les leçons retenues et les tendances ainsi que les changements de contexte;
- Identifier les nouveaux risques;
- Évaluer les progrès dans la mise en œuvre du plan de réponses aux risques.

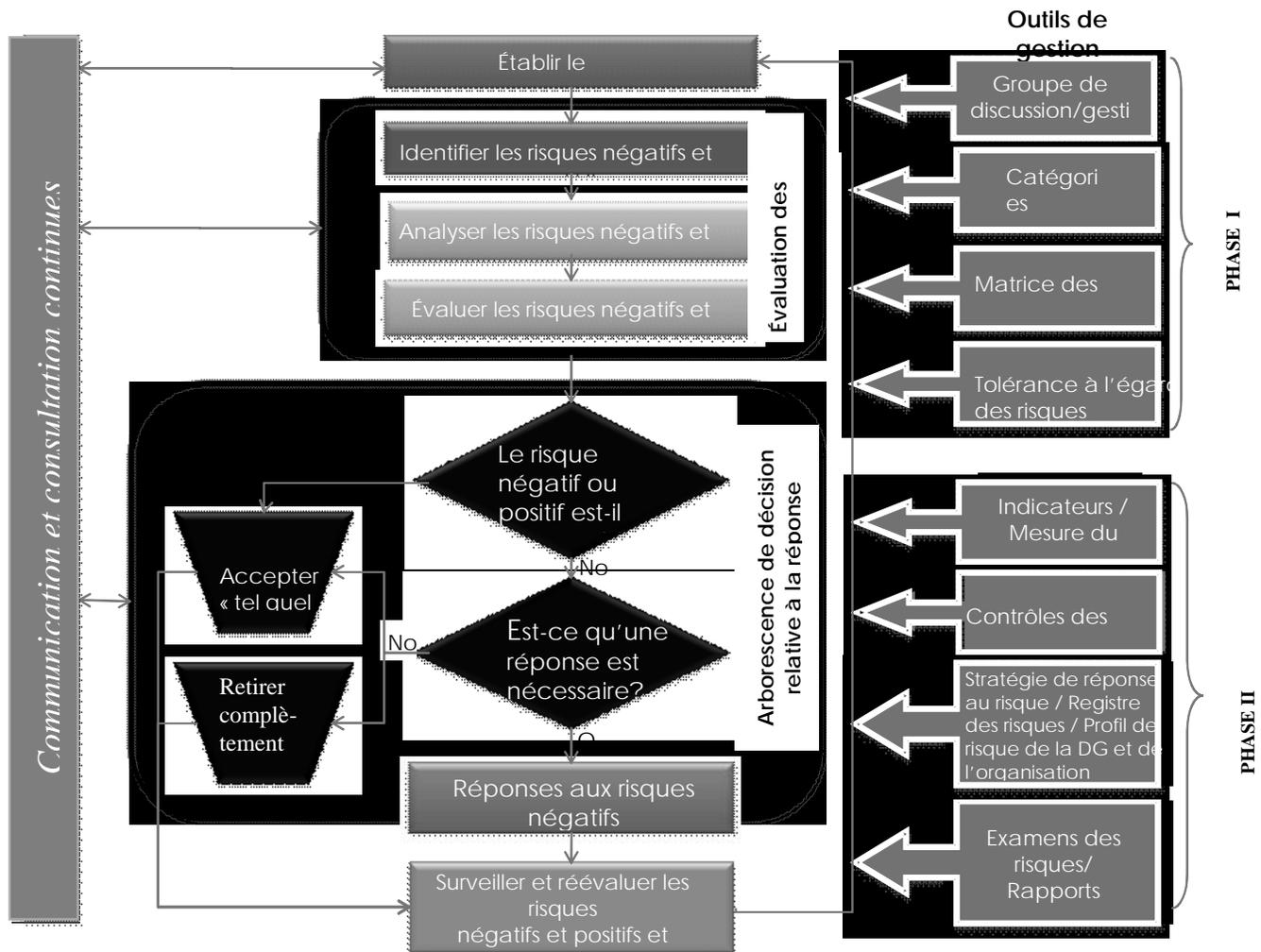
La fréquence de la surveillance et de l'examen peut être influencée par l'évaluation des probabilités et des répercussions des risques, le cycle de planification de l'organisation, une réunion du comité responsable de la surveillance et de l'examen des risques, ou elle peut être déterminée par un groupe. Lorsque cela est possible, les cadres stratégiques et les comités existants devraient être chargés d'effectuer la surveillance et de produire les rapports. Pour s'assurer qu'un profil des risques ou un plan de réponses aux risques est surveillé et examiné comme il était prévu, les intervenants devraient se voir attribuer des rôles et des responsabilités. Lorsque les activités de surveillance et d'examen ont pris fin, il est essentiel de communiquer les résultats aux intervenants de TPSGC qui sont responsables des risques selon le Manuel de délégation des pouvoirs.

Vous trouverez des outils qui vous aideront à élaborer un plan de surveillance et d'examen des risques à [l'annexe A2 – Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques](#).

## 5.0 Résumé : Processus et outils de gestion des risques

Le processus de gestion des risques s'accompagne de nombreux outils qui facilitent l'élaboration d'un profil ou registre des risques. L'emploi d'outils appropriés à l'étape en cours peut être le fondement d'un processus efficace de gestion des risques. Dans la figure 6, les outils sont associés aux étapes du processus de gestion des risques. Cet ensemble est divisé en deux phases distinctes. Notez que le processus et les outils de gestion des risques décrits ci-après peuvent être utilisés pour gérer à la fois les risques négatifs (menaces) et les risques positifs (occasions).

Figure 6 : Processus et outils de gestion des risques





# Annexes

## Annexe A : Outils de gestion des risques

### **Annexe A1 : Exemples de scénarios de risques positifs (occasion) et négatifs (menace)**

#### **Scénario 1**

**Risque** : Réaménagement d'un bureau en 90 jours et installation d'une technologie de pointe

**Risque positif (occasion)** : Il y a une possibilité que l'utilisation d'une nouvelle technologie permette l'exécution du projet dans les 60 jours au lieu de 90 jours. Il serait possible de faire des économies, car le nombre d'heures-personnes nécessaires pour réaménager le local à bureaux diminue. Le réaménagement augmenterait la productivité si les employés passaient moins de temps dans des locaux à bureaux temporaires.

**Risque négatif (menace)** : Il est possible que l'utilisation de la nouvelle technologie compromette la capacité du Ministère de livrer le projet à temps, en raison du temps nécessaire pour apprendre et maîtriser la nouvelle technologie.

#### **Scénario 2**

**Risque** : Achat d'un type de photocopieur à la fine pointe

**Risque positif (occasion)** : Voilà une belle occasion d'attirer une attention médiatique positive et de mettre en évidence le processus d'approvisionnement équitable et transparent employé par le Ministère. L'achat de ce type de photocopieur pourrait augmenter la productivité, serait plus facile à utiliser, consommerait moins d'énergie et nécessiterait moins d'entretien. Le nombre de pannes diminuerait et le coût par page serait faible.

**Risque négatif (menace)** : Il est possible que l'achat de ce type de photocopieur attire une attention médiatique négative, l'attention du Tribunal canadien du commerce extérieur ou des plaintes, en raison d'éventuelles allégations de concurrence déloyale de la part de l'entreprise de photocopieurs A contre l'entreprise de photocopieurs B titulaire du contrat.

#### **Scénario 3**

**Risque** : Examen stratégique

**Risque positif (occasion)** : Voilà l'occasion de rationaliser les services du Ministère, par la mise en œuvre d'un examen stratégique, et d'améliorer la capacité du Ministère à offrir des services de qualité. Les employés ont plus de chances de trouver leur emploi idéal lorsqu'ils essaient plusieurs postes différents au sein du Ministère. La résistance au changement pourrait diminuer à mesure que les employés participent à l'établissement de nouveaux processus de travail.

**Risque négatif (menace)** : Il est possible que la mise en œuvre de l'examen stratégique compromette la capacité du Ministère de fournir des services de qualité.

## Annexe A2 : Document d'orientation en matière de processus de gestion des risques

### Établissement du contexte

#### Sources proposées pour analyser l'environnement :

- Les annonces internes sur les nouvelles politiques et les nouvelles procédures;
- Les outils de communication interne, comme les communiqués hebdomadaires et les articles publiés sur La Source;
- Les entretiens et les rencontres avec les experts en la matière;
- Les rapports sur les articles de journaux et publiés sur Internet, et les émissions de télévision;
- L'analyse de l'environnement régional produite par la gestion stratégique de chaque région;
- Des sources provenant de Statistique Canada et de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

#### Questions clés à considérer pour l'analyse de l'environnement :

1. Quelles tendances dans l'environnement interne ou externe pourraient influencer sur une stratégie ou une initiative?
2. Quelles hypothèses formulons-nous lorsque nous planifions notre stratégie? Cadrent-elles avec les environnements internes et externes?
3. Parmi les nouvelles politiques prévues, certaines pourraient-elles influencer sur un programme, une initiative ou un processus?
4. Qu'est-ce qui vous empêche de dormir la nuit?
5. La stratégie ou l'initiative dépend-elle d'autres stratégies ou initiatives en cours?

### Identification des risques

#### Questions essentielles

##### *A. Relativement au Ministère, à une direction générale ou à une région*

#### **Quels sont les principales priorités et les résultats prévus pour le Ministère, les directions générales et les régions?**

Chaque priorité et chaque résultat prévu seront associés à un ensemble distinct de risques. Il importe d'avoir une vue d'ensemble, de garder en tête le contexte, et de considérer si les principales priorités et les résultats prévus dépendent d'initiatives menées à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) ou à l'extérieur.

- Comment les priorités de TPSGC et les résultats prévus s'insèrent-ils dans l'ensemble ou se conforment-ils aux priorités gouvernementales?
- Ces priorités et ces résultats prévus dépendent-ils d'autres stratégies ou initiatives menées dans le Ministère, les directions générales ou les régions? Si oui, de quelle façon?
- Quels sont les priorités et les résultats prévus les plus urgents ou les plus importants?
- Quels sont les avantages ou désavantages éventuels de la stratégie ou de l'initiative?
- Quelles sont les activités nécessaires pour réaliser les priorités et les résultats prévus?
- Qui est responsable du risque? Le Ministère, la direction générale, la région ou un organisme?

#### **Comment les priorités et les pressions plus grandes du gouvernement du Canada influent-elles sur une stratégie ou une initiative?**

- Comment les nouvelles priorités gouvernementales influent-elles sur vos stratégies ou sur vos initiatives?
- Comment les pressions nationales et internationales exercées sur un nouveau gouvernement influent-elles sur votre capacité à atteindre les résultats prévus?

**Pouvez-vous identifier les risques qui peuvent menacer ou améliorer votre capacité à réaliser les priorités et à atteindre les résultats prévus, selon les scénarios? (Concentrez-vous sur les scénarios les plus probables et celui de la pire éventualité.)**

- Quelle est l'initiative la plus importante, ou quel est le projet le plus important, qui vise l'atteinte des priorités et des résultats prévus?
- Quels événements défavorables récents auraient pu être évités?
- Quels facteurs internes et externes influent sur l'atteinte des priorités et des résultats prévus?

**Le Ministère, la direction régionale ou la région est-il(elle) en mesure de mettre en œuvre cette stratégie ou initiative? En a-t-il(elle) la capacité?**

- Quels sont les principaux problèmes pouvant survenir durant la mise en œuvre?
- Comment l'initiative ou la stratégie en place pourra-t-elle faire face aux changements internes ou externes qui surviendront à l'avenir?
- Quels plans de continuité ou d'urgence, existants ou non, permettraient de se remettre d'un désastre ou d'une défaillance?
- Avez-vous les ressources humaines nécessaires pour gérer et mettre en œuvre la stratégie ou l'initiative?
- Ces personnes possèdent-elles les compétences et les capacités de gérer la stratégie ou l'initiative?
- Si la réponse aux deux questions précédentes est négative, avez-vous un plan pour former le personnel en place ou recruter de nouveaux employés?

**Avez-vous déterminé les risques éthiques ou d'autres considérations qui pourraient survenir durant la mise en œuvre de la stratégie ou de l'initiative?**

- Y a-t-il un risque que vous ou votre équipe puissiez conclure des accords avec d'autres organisations dont le mandat, les priorités ou les valeurs s'opposent à ceux de la fonction publique?
- La stratégie ou l'initiative pourrait-elle donner lieu à des situations contraires au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique ou à l'énoncé des valeurs de TPSGC?

***B. Relativement à un projet***

À l'échelle d'un projet, les risques découlent généralement de la conception du projet et de la mesure dans laquelle le projet repose sur des éléments humains ou manuels. À l'étape de conception du projet, le contrôle des risques permet de veiller à ce que tous les risques résiduels soient minimes et acceptables. Par conséquent, l'équipe de conception devrait comprendre un gestionnaire des risques.

**Questions essentielles**

1. Les objectifs du projet sont-ils clairement définis?
2. Existe-t-il des contraintes opérationnelles irréalistes (comme des échéances)?
3. Tous les paramètres (liés aux responsabilités ou d'ordre juridique, financier, etc.) ont-ils été pris en compte?
4. Des versions différentes du projet sont-elles menées ailleurs (dans un emplacement, une région ou un bureau différent)?
5. Le projet dépend-il d'autres projets, ou d'autres projets se fondent-ils sur ce processus?
6. Des contrôles ont-ils été mis en place tout au long du projet? Ces contrôles concernent-ils directement les risques?
7. À chaque point de décision au cours du projet, le décideur a-t-il accès à une information appropriée lui permettant de prendre des décisions en toute confiance? Des pressions internes ou externes pourraient-elles influencer sur la façon dont les décisions sont prises?

- 
8. Quel effet pourrait avoir un nouveau projet ou un projet modifié sur les intervenants?
  9. Au cours de ce projet, y a-t-il un moment où pourrait se produire un événement imprévu qui ferait dérailler le projet?
  10. Chaque employé participant au projet a-t-il une bonne compréhension de la façon dont le projet s'insère dans les objectifs du Ministère, de la direction régionale ou de la région?



**Tableau 4 : Exemple de taxonomie de la gestion des risques**

Catégories de risque	Sous-catégories de risque	Exemples
Risques stratégiques	<b>Risques pour la réputation ou l'intégrité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conséquences d'une attention médiatique négative ou positive</li> <li>▪ Retard ou avance dans les processus et les résultats</li> <li>▪ Perte de réputation ou de crédibilité, réputation ou crédibilité améliorée</li> <li>▪ Existence ou absence de fraude, d'actes illégaux (employés, clients, fournisseurs)</li> <li>▪ Respect des règles de l'éthique</li> <li>▪ Conflit d'intérêts (p. ex., les employés s'occupent de gérer les fonds publics et les contrats, et d'acquérir et de disposer des biens)</li> </ul>
	<b>Risques culturels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incapacité ou capacité de donner le ton à la réalisation des objectifs</li> <li>▪ Incapacité ou capacité de s'adapter rapidement au changement</li> </ul>
	<b>Risques externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Événements environnementaux difficiles ou faciles à prévoir</li> <li>▪ Changements économiques et sociaux difficiles ou faciles à prévoir</li> </ul>
	<b>Risques horizontaux importants liés aux opérations et aux projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des connaissances</li> <li>▪ Roulement des ressources humaines</li> <li>▪ Incidences de la Stratégie d'information financière</li> </ul>
	<b>Risques financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indemnités à verser par TPSGC conformément à des arrangements amiables ou à des décisions de tribunaux</li> <li>▪ Frais ou paiements d'indemnisation des tiers</li> <li>▪ Économie</li> </ul>
Risques opérationnels	<b>Risques relatifs à la responsabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesures ne tenant pas compte des exigences des lois (<i>common law</i> ou jurisprudence), des règlements et des accords</li> <li>▪ Santé, sécurité et environnement non protégés</li> </ul>
	<b>Risques liés aux processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inefficacité ou efficacité des processus</li> <li>▪ Capacité et compétences insuffisantes ou suffisantes</li> <li>▪ Temps de traitement trop long ou adéquat</li> </ul>
	<b>Risques liés aux ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perte ou conservation de la mémoire de l'organisation</li> <li>▪ Affectation des ressources ne concordant pas ou concordant avec la charge de travail</li> </ul>
	<b>Risques pour le traitement et la technologie de l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infrastructure inadéquate ou adéquate</li> <li>▪ Manque de renseignements ponctuels, pertinents et fiables</li> </ul>
	<b>Risques financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opérations quotidiennes</li> </ul>
Risques associés au projet	<b>Risques techniques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Besoins qui changent négativement ou positivement</li> <li>▪ Besoins difficiles ou faciles à respecter</li> </ul>
	<b>Risques pour l'élaboration ou la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus d'élaboration et de mise en œuvre pas assez ou suffisamment rigoureux, compte tenu de la portée du projet</li> </ul>
	<b>Risques pour la gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de rentabilisation insuffisante ou suffisante pour le projet</li> <li>▪ Les décisions dans le cadre des projets ne sont pas prises ou sont prises en fonction des principes de la gestion des risques.</li> </ul>
	<b>Risques financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépassement de coût</li> <li>▪ Trop ou suffisamment de modifications à l'autorisation de tâche</li> </ul>

## Analyse des risques

### Questions essentielles

#### *A. Probabilité*

#### Quels critères emploieriez-vous pour déterminer la probabilité des risques que vous avez relevés?

- Le risque est-il interne ou externe?
- Le risque s'est-il déjà matérialisé par le passé? Un événement s'est-il produit récemment?
- Quelle est la probabilité que le risque se matérialise à l'avenir?
- Si aucune autre mesure n'est prise, quelle serait la probabilité que le risque se matérialise?

#### Selon les réponses à ces questions, évaluez la probabilité du risque

- **Élevée** (presque certaine) : l'événement est attendu dans presque toutes les circonstances, dans un temps donné
- **Moyenne à élevée** (probable) : l'événement devrait se produire
- **Moyenne** (possible) : l'événement pourrait se produire à un moment donné
- **Faible à moyenne** (peu probable) : l'événement ne devrait pas se produire
- **Faible** (rare) : l'événement ne devrait se produire que dans des circonstances exceptionnelles

#### *B. Incidence*

#### Quels critères emploieriez-vous pour déterminer l'impact des risques que vous avez relevés?

- Qu'est-ce qui peut aller de travers? Qu'est-ce qui pourrait bien aller?
- Quelles sont les occasions associées au risque? Quelles sont les menaces?
- Qui sera touché? Dans quelle mesure? Comment les personnes touchées réagiront-elles (positivement ou négativement)?
- Est-ce que les incidences renforceront la capacité du Ministère, des directions générales ou de la région d'atteindre leurs objectifs?
- Est-ce que les incidences menaceront la capacité du Ministère, des directions générales ou de la région d'atteindre leurs objectifs?

#### Quels sont les contrôles en place pour prévenir ou atténuer les risques?

- Existe-t-il trop de contrôles pour des risques jugés faibles?
- Maximisons-nous les risques qui pourraient être bénéfiques à l'organisation?
- Existe-t-il trop peu de contrôles, voire aucun, pour des risques jugés élevés?
- Profitons-nous au maximum d'une occasion (risque positif)?

## Matrice des risques négatifs (menaces)

La carte des risques négatifs (menaces), ou la matrice, est l'outil qui permet d'évaluer la probabilité et l'impact d'un risque négatif. Voici la matrice de 5 x 5 des risques négatifs.

Tableau 5 : Matrice de l'analyse des risques négatifs (menaces)

Probabilité	Incidence				
	Faible	Faible à moyenne	Moyenne	Moyenne à élevée	Élevée
Élevée (presque certaine)					
Moyenne à élevée (probable)					
Moyenne (possible)					
Faible à moyenne (peu probable)					
Faible (rare)					

Source : Norme CAN/ CSA Q31001-11 Gestion des risques : Mise en œuvre de la norme CSA-ISO-31000

### Incidence

5	<b>Élevée (grave)</b> : pourrait interrompre ou accélérer la réalisation de buts ou d'objectifs fonctionnels
4	<b>Moyenne à élevée (majeure)</b> : pourrait menacer ou favoriser la réalisation de buts ou d'objectifs fonctionnels
3	<b>Moyenne (modérée)</b> : nécessite un ajustement important de la fonction dans son ensemble
2	<b>Faible à moyenne (mineure)</b> : pourrait limiter ou activer un élément de la fonction
1	<b>Faible (négligeable)</b> : conséquence sans importance

### Probabilité

5	<b>Élevée (presque certaine)</b> : l'événement est attendu dans presque toutes les circonstances
4	<b>Moyenne à élevée (probable)</b> : l'événement devrait se produire
3	<b>Moyenne (possible)</b> : l'événement pourrait se produire à un moment donné
2	<b>Faible à moyenne (peu probable)</b> : l'événement ne devrait pas se produire
1	<b>Faible (rare)</b> : l'événement ne devrait se produire que dans des

circonstances exceptionnelles

### Matrice des risques positifs (occasions)

La carte des risques positifs (occasions), ou la matrice, est l'outil qui permet d'évaluer la probabilité et l'impact d'un risque positif. Voici la matrice de 5 x 5 des risques positifs.

Tableau 6 : Matrice de l'analyse des risques positifs (occasions)

Probabilité	Incidence				
	Faible	Faible à moyenne	Moyenne	Moyenne à élevée	Élevée
Élevée (presque certaine)					
Moyenne à élevée (probable)					
Moyenne (possible)					
Faible à moyenne (peu probable)					
Faible (rare)					

#### Incidence

5	<b>Élevée</b> : une occasion ayant une incidence positive élevée sur l'organisation qui permettrait d'accélérer la réalisation des objectifs.
4	<b>Moyenne à élevée</b> : une occasion ayant une incidence positive moyenne à élevée sur l'organisation qui permettrait d'atteindre les buts et les objectifs fonctionnels.
3	<b>Moyenne</b> : une occasion ayant une incidence positive moyenne sur l'organisation qui nécessiterait un rajustement important de l'organisation globale.
2	<b>Moyenne à faible</b> : une occasion ayant une incidence positive moyenne à faible sur l'organisation qui permettrait d'activer l'élément de la fonction.
1	<b>Faible</b> : une occasion pour l'organisation ayant une incidence faible sur l'organisation.

#### Probabilité

5	<b>Élevée (presque certaine)</b> : l'événement est attendu dans presque toutes les circonstances
4	<b>Moyenne à élevée (probable)</b> : l'événement devrait se produire
3	<b>Moyenne (possible)</b> : l'événement pourrait se produire à un moment donné
2	<b>Moyenne à faible (peu probable)</b> : l'événement ne devrait pas se produire
1	<b>Faible (rare)</b> : l'événement ne devrait se produire que dans des circonstances exceptionnelles

## Réponses aux risques

### Sélection des options de réponses aux risques

Une réponse appropriée aux risques exige un équilibre, d'une part, entre les coûts et les efforts engagés dans la mise en œuvre et, d'autre part, les avantages qui en découlent.

- Lorsque vous préparez une réponse à un risque, vous devez garder en tête les responsabilités d'ordre légal, réglementaire et social, la protection de l'environnement, etc.
- Vous devez identifier les risques inhérents (c'est-à-dire le risque qui existe avant que toute réponse n'ait été appliquée au risque) avant l'élaboration d'options de réponse au risque. Le fait de connaître les risques inhérents permettra de veiller à ce que les options de réponse au risque correspondent au niveau de risque.
- Les options de réponse peuvent être appliquées séparément ou ensemble – généralement, une organisation tirera profit d'une combinaison d'options.
- Vous devez tenir compte des intervenants – pour ceux-ci, certaines options seront plus acceptables que d'autres, même si toutes s'avèrent efficaces.
- Vous devez tenir compte de la possibilité que les plans de réponse puissent avoir des incidences ailleurs dans l'organisation ou chez les intervenants.
- Vous devez veiller à ce qu'une surveillance continue soit effectuée au cours du processus de réponse. Une surveillance continue permet d'identifier les risques tout au long du processus de réponse.
- Les risques résiduels qui doivent être évalués, traités, surveillés et examinés peuvent faire partie de la réponse aux risques.
- Les risques résiduels doivent faire partie du même plan de réponse. Il faudrait déterminer et maintenir les liens entre les risques (principaux et secondaires).

### Mise en œuvre des options de réponses aux risques

- But du plan de réponse aux risques : documenter la façon dont les options choisies pour répondre aux risques seront mises en œuvre.
- L'information fournie dans le plan devrait comprendre ce qui suit :
  - la justification des options de réponses choisies, y compris les avantages prévus;
  - la désignation des responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan;
  - la mesure proposée;
  - les besoins en ressources, y compris les imprévus;
  - les mesures de rendement et les contraintes;
  - les exigences en matière de surveillance et de rapport;
  - les échéances ou le calendrier.
- Il faut tenir compte de la nature et de la portée des risques résiduels qui surviennent après la réponse.
- Les risques résiduels devraient être documentés et être l'objet de surveillance, d'examen et de réponse, s'il y a lieu.

### Questions essentielles

#### Quel est le niveau de tolérance à l'égard des risques?

- Où trouver l'information sur la tolérance à l'égard des risques dans le Ministère, la direction générale ou la région? (Les sources peuvent être le plan d'activités, les directeurs, les directeurs généraux, etc.)
- Le risque correspond-il au niveau de tolérance à l'égard des risques ou le dépasse-t-il? Quel effet aura la réponse sur la probabilité et l'impact?

### **Quelles réponses ont été mises en place pour faire face au risque?**

- Les réponses existantes sont-elles appropriées?
- Que faire pour améliorer la réponse?
- Y a-t-il des initiatives en cours qui pourraient être utilisées pour répondre aux risques?
- Que font les autres directions régionales ou régions lorsqu'elles affrontent des risques similaires?

### **Quelles menaces ou quelles occasions découleront de la réponse?**

- Quels sont les conséquences, ou les avantages, de la mise en œuvre de la réponse?
- Comment la réponse influe-t-elle (positivement ou négativement) sur le risque?
- Comment la réponse influe-t-elle (positivement ou négativement) sur les intervenants?

### **Quel sera le risque résiduel une fois que la réponse aura été mise en œuvre?**

- Le risque résiduel correspond-il au niveau de tolérance au risque du Ministère, de la direction générale ou de la région?
- Dois-je répondre au risque résiduel? Si oui, comment et à quel prix?
- Dois-je trouver une réponse différente (si le risque résiduel est trop élevé)?

La matrice des risques négatifs (menaces) et positifs (occasions) ci-après indique quelles ressources devraient être ciblées et quel niveau de gestion devrait être impliqué lorsque le risque négatif (menace) ou positif (occasion) est faible, moyen à faible, moyen, moyen à élevé et élevé. La matrice d'analyse des risques négatifs (menaces) permet d'identifier quatre niveaux de surveillance pour veiller à ce que les ressources et la surveillance en place correspondent au niveau de risque négatif. La matrice d'analyse des risques positifs (occasions) permet d'identifier deux niveaux de gestion qui favorisent une souplesse dans la réalisation de l'occasion. L'étendue de l'influence de la direction dépend du niveau d'occasion.

La partie située au-dessus de la courbe, dans le cadre de contrôle, correspond aux domaines surveillés par la direction afin de détecter les menaces négatives à incidence élevée (les risques). La partie située au-dessus de la courbe, dans le cadre de souplesse, correspond au domaine d'influence de la direction pour les risques positifs à incidence élevée (occasions).

Tableau 7 : Domaines de surveillance et d'influence de la direction

Control Framework						Flexibility Framework					
Negative Impact						Positive Impact					
Low	Medium-Low	Medium	Medium-High	High	Likelihood (Negative and Positive)	High	Medium-High	Medium	Medium-Low	Low	
Assign oversight/ management responsibilities	Need senior management attention	Need management attention	Assign oversight/ management responsibilities	Assign oversight/ management responsibilities		Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Develop/Implement plan, consult with stakeholders/management as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	
Assign oversight/ management responsibilities		Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required					
Manage by routine procedures	Assign oversight/ management responsibilities		Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required				
Manage by routine procedures	Manage by routine procedures	Manage by routine procedures	Assign oversight/ management responsibilities	Assign oversight/ management responsibilities	Medium-Low	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	
Manage by routine procedures	Manage by routine procedures	Manage by routine procedures	Assign oversight/ management responsibilities	Assign oversight/ management responsibilities	Low	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	Regular monitoring/review by staff of opportunity as required	

## Communication et consultation

**Tableau 8 : Éléments influents d'un plan de communication des risques**

Éléments internes	Éléments externes
Mission, énoncé des valeurs et culture organisationnelle de TPSGC	Pratiques antérieures
Stratégies opérationnelles et planification des priorités	Changements d'ordre social ou culturel découlant du comportement des organisations
Processus et fonctions opérationnelles	La crédibilité que l'organisation a établie auprès de ses intervenants lors de communications précédentes.

Le choix de la voie de communication appropriée est essentiel à la réussite du processus de consultation et de communication avec les intervenants pour prévenir leur désengagement. Il est important que cette voie soit conforme à la langue, à la culture, aux droits et aux attentes des intervenants et devrait tenir compte de leur préférence en matière de technologie.

## Surveillance et examen

### Questions essentielles

#### Les risques peuvent-ils être l'objet d'une surveillance continue ou doivent-ils être évalués séparément?

- La réponse peut-elle être surveillée dans le cadre du processus?
- Quelle serait la conséquence de ne pas déceler une lacune immédiatement?
- Quel est le moyen le plus rentable d'assurer la surveillance de la réponse?

#### Quelle est la fréquence de la surveillance?

La surveillance est coûteuse sur le plan des ressources financières et humaines. Il est important que cette surveillance ne soit ni exagérée ni minimisée.

- Quelles conséquences entraîne la découverte d'une lacune, quelle qu'elle soit?
- Quels sont les coûts et les avantages d'une surveillance effectuée à une fréquence donnée?

#### Comment régler les problèmes décelés durant la surveillance?

Comme les risques ne sont pas identiques, il en va de même pour les lacunes décelées dans les réponses. Une fois que vous avez décelé des problèmes dans une réponse (par exemple, un contrôle ne fonctionne pas comme prévu), il est important d'examiner la source, la nature et les conséquences du problème, puis d'établir un plan pour corriger cette lacune.

#### Quelle information devrait être examinée et à quelle fréquence devrait-elle l'être?

Toute information qui aide à comprendre la source, la nature et les conséquences de la lacune devrait être divulguée afin qu'une mesure soit prise. Pour déterminer quelle information doit être rapportée et à quelle fréquence elle doit l'être, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Quel type de risque fait l'objet de la surveillance?
- Dans quelle mesure le risque s'écarte-t-il du niveau de tolérance établi?
- Quelles nouvelles réponses devraient être utilisées?
- À quelle fréquence l'information devrait-elle être diffusée pour que la gestion soit en mesure de répondre à tout nouveau problème?

- 
- Une information similaire a-t-elle déjà été signalée? Le destinataire considère-t-il que les rapports sont présentés au moment opportun?
  - Combien de temps faudra-t-il pour que les répercussions d'un risque soient ressenties?
  - Examinez les indicateurs, comme les pertes, les plaintes, etc.

## Annexe A3 : Registre des risques

Énoncé du risque ou de l'occasion	Conséquences	Risque inhérent ou occasion	Réponse au risque existant ou à l'occasion	Réponse au risque planifié ou à l'occasion	Risque résiduel ou occasion
<i>Identifier le risque et ses déclencheurs (les causes).</i>	<i>Fait référence aux incidences possibles si le risque se concrétise.</i>	<i>Le risque qui existe avant que toute réponse au risque n'ait été appliquée afin de l'atténuer.</i>	<i>Fait référence aux mesures du risque ou aux contrôles qui ont été élaborés et mis en œuvre pour gérer un risque ou une occasion.</i>	<i>Fait référence aux mesures du risque ou aux contrôles qui seront élaborés et mis en œuvre pour gérer un risque ou une occasion.</i>	<i>Le risque qui existe après que toute réponse au risque ait été appliquée afin de l'atténuer.</i>
<p>EXEMPLE DE RISQUE : Priorités de haut niveau en matière d'activités et de gestion</p> <p>Il se peut que l'organisation ne puisse pas respecter l'échéancier de ses priorités opérationnelles et de gestion pour les projets de haut niveau.</p>	<p>L'organisation ne pourrait pas satisfaire aux exigences des clients.</p> <p>L'organisation pourrait perdre sa réputation ou sa crédibilité.</p> <p>L'organisation ne pourrait pas profiter des avantages qu'elle attendait des projets.</p>	Moyen à élevé	Participation de la haute direction aux réunions régulières de surveillance de la mise en œuvre	Établir un processus clair de prise de décisions en fonction des risques, assorti d'une définition des responsabilités, des attentes et des engagements.	Faible/moyen
<p>EXEMPLE D'OCCASION : Priorités de haut niveau en matière d'activités et de gestion</p> <p>Il est possible que l'organisation dépasse les attentes relativement à ses priorités opérationnelles et de gestion.</p>	<p>L'organisation dépasserait les exigences du client.</p> <p>Réputation et crédibilité améliorées.</p> <p>L'organisation pourrait profiter des avantages qu'elle attendait des projets.</p>	Moyen à élevé	Participation de la haute direction aux réunions régulières de surveillance de la mise en œuvre	Établir un processus clair de prise de décisions en fonction des risques, assorti d'une définition des responsabilités, des attentes et des engagements.	Élevé

## Annexe A4 : Fiche d'information sur le risque

Étapes du processus de gestion des risques		Comment appliquer le processus en utilisant la fiche de renseignements sur le risque	Outils de gestion des risques
<b>Phase I</b>			
<b>Identifier le risque</b>	<i>Établissement du contexte</i>	Décrire la décision à prendre, les objectifs qu'elle soutient, les contraintes de temps dans la prise de décision, les dépendances sur d'autres stratégies ou initiatives et les principaux intervenants internes et externes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe de discussion / gestion</li> <li>• Catégories de risques</li> </ul>
	Nom du risque	Court titre qui permet de faire facilement référence au risque. Exemple* : Ressources humaines	
	Énoncé du risque	Description du risque, y compris des éléments qui en provoquent l'existence. <b>Risque négatif (menace)</b> : Il y a un risque que l'organisation connaisse une pénurie de personnel en raison des départs à la retraite et de la concurrence accrue sur le marché du travail. <b>Risque positif (occasion)</b> : Il y a une possibilité que l'organisation puisse bénéficier du personnel adéquat au bon endroit et au bon moment, dans des domaines où on observe une pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail canadien.	
	Détails sur les conséquences	Fait référence à l'impact possible si le risque se concrétise. <b>Négatif</b> : a) Incapacité de doter des postes dans les principaux secteurs fonctionnels. b) Charge de travail excessive pour les employés restants. <b>Positif</b> : c) L'organisation pourrait devenir un employeur de choix.	
<b>Analyse des risques</b>	Mesures de contrôle des risques (personnes, processus et systèmes en place)	Fait référence à des personnes, à des processus et à des systèmes en place pour gérer le risque. Dans la mesure du possible, les mesures de contrôle devraient être définies comme des jalons, des stratégies ou des engagements qui permettent leur intégration aux activités prévues. Exemple* : Pour réduire la probabilité de pénurie de personnel, l'organisation a commencé une campagne de recrutement agressive dans divers collèges et universités canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures de contrôle des risques</li> </ul>
	Probabilité	Selon les personnes, les processus et les systèmes en place, une estimation de la probabilité que le risque se concrétise sera effectuée. Valeurs possibles : élevée, moyenne à élevée, moyenne, moyenne à faible et faible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrice des risques</li> <li>• Tolérances au risque</li> </ul>
	Incidence	Selon les personnes, les processus et les systèmes en place, une estimation des répercussions possibles sur les objectifs de TPSGC. Valeurs possibles : élevée, moyenne à élevée, moyenne, moyenne à faible et faible.	
	Niveau de risque	Une note sous forme de couleur accordée selon la valeur totale combinée de l'incidence multipliée par la probabilité.	
<b>Évaluer le risque</b>	Décision relative au risque	En fonction des résultats de l'analyse, déterminer si oui ou non : a) Le risque est acceptable. Si oui, des mesures supplémentaires pourraient ne pas être appropriées. Si non, passer à b) ci-après et répondre à ce risque. b) Tout peut être fait pour répondre au risque. <i>Remarque : Conformément à la délégation de pouvoirs de TPSGC et au niveau de responsabilité exécutive pour la tolérance au risque et l'appétit du risque, il est laissé à la discrétion de la direction générale de décider s'il est nécessaire d'établir un plan d'atténuation des risques.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs / mesure du rendement</li> </ul>
<b>Phase II</b>			
<b>Réponse aux risques</b>	Date de mise en œuvre de la réponse au risque	Élaborer une réponse au risque supplémentaire et indiquer la date de mise en œuvre de la stratégie de réponse au risque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de réponse aux risques</li> <li>• Registre des risques.</li> <li>• Profil des risques de l'organisation et de la direction générale.</li> </ul>
	Responsable du risque	Nom de la personne-ressource responsable du risque	
	Lien avec le rendement	Il faudrait cibler les indicateurs de rendement existants pouvant aider au mieux votre secteur afin de déterminer si des progrès ont été accomplis dans la gestion de ce risque.	
<b>Communication</b>		Important : Tenir compte de la méthode de communication existante et des besoins de votre secteur d'activités, ainsi que des informations ci-dessus portant sur le risque : Qui d'autre a besoin d'informations sur ce risque? Comment nos intervenants internes et externes seront-ils consultés ou informés?	
<b>Surveillance et rapports</b>		Surveiller les risques les plus significatifs régulièrement de la même façon dont le rendement de l'organisation est mesuré et au même moment. Pour en savoir davantage, consultez la section « Surveillance et examen ».	Examens des risques / Vérifications / Rapports trimestriels et annuels

\* Remarque : Les exemples sont fictifs.

## **Annexe B : Glossaire des principaux termes de gestion des risques**

**Acceptation des risques** (*risk acceptance*) désigne une décision éclairée d'accepter un risque. Un risque peut être accepté sans mesure de réponse au risque ou pendant le processus de réponse au risque, et peut faire l'objet de surveillance et d'examen. Remarque : Ne pas répondre ou identifier un risque est un défaut d'acceptation.

**Appétit du risque** (*risk appetite*) désigne le niveau et le type de risque qu'une organisation est disposée à accepter dans le but d'avoir toutes les chances possibles d'atteindre ses objectifs.

**Atténuation du risque** (*risk mitigation*) désigne la mesure adoptée pour réduire une conséquence indésirable.

**Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique** (*Values and Ethics Code for the Public Service*) désigne l'ensemble des valeurs et des préceptes éthiques qui balisent et encadrent toutes les activités professionnelles des fonctionnaires. Il sert également à maintenir et à rehausser la confiance du public dans l'intégrité de la fonction publique.

**Culture sensibilisée au risque** (*risk-smart culture*) désigne l'intégration du risque dans la structure de gouvernance et la structure organisationnelle existantes, y compris la planification des activités, la prise de décisions et les processus opérationnels. L'adoption d'une telle culture permet de faire en sorte que le milieu de travail dispose des outils lui permettant de faire preuve d'innovation tout en protégeant les intérêts du public et en maintenant la confiance de celui-ci.

**Divulgence des risques** (*risk communication*) désigne le transfert ou l'échange d'information, entre les intervenants, touchant l'existence, la nature, la forme, la gravité ou l'acceptabilité d'un risque. Cela comprend aussi la réalisation de rapports et d'examen.

**Enjeu** (*issue*) désigne un événement particulier ou une préoccupation permanente que l'on doit gérer de façon proactive.

**Évaluation des risques** (*risk assessment*) désigne l'évaluation des principaux risques, la mesure de leur probabilité et de leur incidence, le classement des principaux risques et la mise en œuvre d'une réponse appropriée à ces derniers en tenant compte des coûts et des avantages des mesures de gestion des risques, des besoins, des problèmes et des préoccupations des intervenants.

**Gestion des risques** (*risk management*) désigne une approche systématique servant à déterminer la meilleure voie à suivre en cas d'incertitude en identifiant, en évaluant, en comprenant, en communiquant des questions liées aux risques et en prenant des mesures à leur égard. Elle nécessite également l'examen et l'évaluation des stratégies, des politiques et des pratiques.

**Gestion intégrée du risque** (*integrated risk management*) désigne une approche systématique et continue relativement à la compréhension, à la communication et à la gestion d'un risque du point de vue de l'ensemble d'une organisation. Cette approche comporte la prise de décisions stratégiques qui réduisent au minimum les conséquences négatives et maximisent les occasions d'atteindre les objectifs généraux d'une organisation.

**Impact ou incidence** (*impact*) désigne le résultat d'un événement qui influe sur les objectifs.

**Incertitude** (*uncertainty*) désigne l'état consistant à avoir une connaissance ou une compréhension limitée relativement à un événement ou à un résultat futur et à son impact ou sa probabilité.

---

**Indicateur de rendement** (*performance indicator*) est utilisé pour évaluer le rendement d'une organisation. Ces mesures sont généralement établies au début d'un processus, d'un cycle ou d'un projet. Elles sont suivies à intervalle régulier afin d'évaluer la façon dont une organisation atteint les résultats ou de mesurer les progrès réalisés par une organisation relativement à ses objectifs à long terme.

**Perception des risques** (*risk perception*) désigne la valeur ou l'importance que les intervenants attribuent à un risque particulier, sans égard à la perte prévue ou probable que ce risque pourrait entraîner. Elle joue un rôle important dans la définition de la tolérance au risque et dans l'élaboration et l'adoption de stratégies de gestion des risques.

**Plan de gestion des risques** (*risk management plan*) désigne le document qui précise l'approche, les composantes de la gestion et les ressources à utiliser pour gérer un risque.

**Probabilité** (*likelihood*) désigne la probabilité qu'une chose se produise, que celle-ci soit définie, mesurée ou déterminée de façon objective ou subjective, qualitative ou quantitative, et est décrite en termes généraux ou de façon mathématique.

**Profil des risques** (*risk profile*) désigne la description d'un ensemble de risques.

**Réponse au risque** (*risk response*) désigne les mesures d'atténuation du risque ou les mécanismes de contrôle du risque qui sont élaborés et mis en place afin de répondre à un risque déterminé. Il peut s'agir d'éviter le risque, de chercher une occasion, d'éliminer le risque, de modifier la probabilité d'un risque, de modifier les conséquences associées à un risque, de partager le risque avec une autre partie ou de maintenir le risque.

**Risque** (*risk*) désigne l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer de manière positive ou négative l'atteinte des objectifs de l'organisation.

**Risque d'atteinte à la réputation éthique** (*risk of ethical reputation*) désigne les résultats et les incidences possibles liés à une décision sans tenir compte des valeurs et des règles d'éthique. Lorsqu'il s'agit de la prise d'une décision éthique, les incidences du risque sont la perte de la confiance publique et la perte de crédibilité, une couverture médiatique négative, la perte des ressources financières, des retards dans les processus et les résultats (p. ex., si le Conseil du Trésor retarde l'approbation de programmes ou de projets), le piètre moral des employés, une productivité réduite et, dans une situation extrême, la mise en péril de l'avenir de TPSGC.

**Risque éthique** (*ethical risks*) désigne des événements qui pourraient influencer sur l'intégrité, la réputation, la prise de décisions ou la gouvernance dans un ministère.

**Risque inhérent** désigne le risque qui existe avant que toute réponse au risque n'ait été appliquée afin de l'atténuer.

**Risque résiduel** (*residual risk*) désigne le risque qui reste une fois que des mesures de réponse au risque ont été prises. Il peut comprendre des risques non identifiés.

**Tolérance à l'égard des risques** (*risk tolerance*) désigne la capacité opérationnelle de TPSGC d'assumer le risque résiduel après la mise en application de la réponse au risque.

## **Annexe C : Références et liens sur la gestion des risques**

### **Documents de référence sur la gestion des risques**

#### **Publications du Conseil du Trésor :**

- [Cadre stratégique de gestion du risque](#)
- [Guide de gestion intégrée du risque](#)
- [Cadre de responsabilisation de gestion \(CRG\)](#)
- [Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada](#)
- [Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique](#)

#### **Publications de TPSGC :**

- [Guide de gestion des risques de TPSGC](#)
- [Énoncé des valeurs](#)

#### **Autres publications :**

- Norme CSA Q850 2010
- ISO Guide 73 – Management du risque – Vocabulaire
- Norme ISO 31000 2009

### **Coordonnées des responsables de la gestion des risques**

#### **Secteur de l'intégrité opérationnelle :**

- <http://source.tpsgc-pwgsc.gc.ca/dgs-dob/bapgr-ocro/gr-rm-fra.html>
  - *Cliquez sur le lien « contactez-nous » (sous la rubrique Avantages) pour toute demande relative à la gestion des risques.*
- Directeur, Gestion de la qualité et des risques : 819-956-5048