



Version imprimée



Imprimer



Fermer

PM 082 2010-11-22 POLITIQUE DE GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Table des matières

1. [Date d'entrée en vigueur](#)
2. [Contexte](#)
3. [Énoncé de politique](#)
4. [Portée](#)
5. [Définitions](#)
6. [Responsabilités et obligations redditionnelles](#)
7. [Références](#)
8. [Annulation](#)
9. [Demandes de renseignements](#)

1. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique ministérielle (PM) entre en vigueur le 22 novembre 2010.



2. CONTEXTE

Le cadre de gestion des risques pour les ministères et les organismes fédéraux est fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) par l'entremise du [Cadre stratégique de gestion du risque](#) (2010). Le Cadre appuie les principes de saine gestion publique établis dans le [Cadre de responsabilisation de gestion](#).

La présente PM vise à appuyer l'engagement de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) d'intégrer les principes de gestion des risques dans la planification des activités, la prise de décisions et les processus opérationnels. Elle vise également à encourager la prise de risques responsable qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ainsi, TPSGC améliorera les pratiques de gestion des risques dans l'ensemble de son organisation, sera en meilleure position pour gérer les risques clés à l'échelle du Ministère et sera un leader en matière de gestion des risques au gouvernement fédéral.

De plus, cette PM appuie les efforts déployés par le Ministère en vue de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance conformément au [Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique](#) et à l'[Énoncé des valeurs](#) de TPSGC. Les cadres supérieurs, les gestionnaires et les employés doivent s'assurer que les décisions en matière de risque sont prises conformément à ces énoncés.

Enfin, les unités, les secteurs, les directions générales, les régions et les organismes de service spéciaux ont des mandats divers. On prévoit que les éléments de gestion des risques seront adaptés à chaque situation, mais que les principes sous-jacents définis dans les documents susmentionnés seront constants.



3. ÉNONCÉ DE POLITIQUE

Conformément au Cadre stratégique de gestion du risque et au Cadre de responsabilisation de gestion du SCT, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada intègre des pratiques et des processus de gestion des risques dans la planification des activités, la prise de décisions et les processus opérationnels, afin de bien gérer les coûts de programme, de maximiser les possibilités, de remplir son mandat et d'atteindre les objectifs généraux du gouvernement.



4. PORTÉE

La présente PM s'applique à toutes les activités stratégiques et opérationnelles ainsi qu'aux activités liées aux politiques et aux projets à TPSGC. Elle s'applique également aux responsabilités et aux activités de tous les employés du Ministère.



5. DÉFINITIONS

Les définitions sont fondées sur le Cadre stratégique de gestion du risque du SCT, la norme Q850 de l'Association canadienne de normalisation, et la norme 31000 de l'Organisation internationale de normalisation.

Acceptation des risques (*risk acceptance*) désigne une décision éclairée d'accepter un risque. Un risque peut être accepté sans mesures de réponse au risque ou pendant le processus de réponse au risque, et peut faire l'objet de surveillance et d'examen.

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.

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 résultat final, un certain événement et/ou une préoccupation continue qui doit être géré de façon proactive.

Évaluation des risques (*risk assessment*) désigne le processus qui permet d'évaluer les risques, d'en déterminer la probabilité et les conséquences, de leur attribuer un degré d'importance et de mettre en place les mesures nécessaires afin de traiter les risques principaux compte tenu des coûts et des avantages des mesures de gestion des risques ainsi que des besoins des intervenants, de leurs questions et de leurs préoccupations.

Gestion des risques (*risk management*) désigne une approche systématique visant à déterminer le meilleur plan d'action dans les cas d'incertitude en déterminant, en analysant, en évaluant, en gérant, en contrôlant et en communiquant les risques. Elle comprend l'examen et l'évaluation de stratégies, de politiques et de 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 possibilités d'atteindre les objectifs généraux d'une organisation.

Impact (*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 et/ou à un résultat futur et à son impact ou sa probabilité.

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. La perception des risques joue un rôle important lorsqu'on établit la tolérance à l'égard des risques et lorsqu'on élabore ou adopte des 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 possibilité 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 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 solution, 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 et/ou de maintenir le risque.

Risque (*risk*) désigne l'effet de l'incertitude sur les objectifs. C'est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement, de même que les retombées positives ou négatives sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Risque d'atteinte à la réputation éthique (*risk of ethical reputation*) signifie le risque de la prise d'une décision qui ne tient pas suffisamment compte des valeurs et de l'éthique. La prise d'une décision qui n'est pas conforme à l'éthique peut occasionner une perte de crédibilité auprès du public et une perte de la confiance de celui-ci, une couverture médiatique négative, une perte de ressources financières, des retards dans le déroulement des processus et l'obtention de résultats, la démotivation des employés et une diminution de la productivité et, dans des cas extrêmes, la mise en péril de l'avenir de TPSGC.

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 de TPSGC d'assumer le risque après la mise en application de la réponse au risque.



6. Responsabilités et obligations redditionnelles

1. Le sous-ministre (SM) / sous-ministre délégué est responsable :

1. d'exercer un leadership et de donner des directives concernant l'intégration des principes de gestion des risques dans les activités stratégiques et opérationnelles à TPSGC;
2. de fournir de l'orientation ministérielle sur la gestion des risques, y compris la tolérance à l'égard des risques, l'appétit du risque et la réponse au risque;
3. d'encourager le développement de l'apprentissage en vue de l'amélioration continue des compétences et de la capacité en matière de gestion des risques;
4. de partager et de diffuser les meilleures pratiques et les connaissances en matière de gestion des risques au sein du Ministère et avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral et le secteur privé;
5. de fournir au SCT des conseils opportuns sur les risques ministériels importants ainsi qu'un examen annuel de ces risques et des réponses et des stratégies d'atténuation connexes;
6. de fournir les systèmes de contrôle pour veiller à ce que les plans d'action établis à la suite d'évaluations des risques et de vérifications internes soient intégrés aux processus ministériels d'établissement des priorités, de planification et de prise de décisions.

2. Le sous-ministre adjoint (SMA), Direction générale de la surveillance, est responsable :

1. d'agir à titre de champion du risque en exerçant un leadership pour la mise en œuvre, à TPSGC, d'une culture sensibilisée au risque;
2. de fournir de l'orientation stratégique sur la tolérance au risque, l'appétit du risque et la réponse au risque dans le cadre de la surveillance;
3. de partager et de diffuser les meilleures pratiques et les connaissances en matière de gestion des risques au sein du Ministère et avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral;
4. de fournir de l'orientation et des conseils fonctionnels au Comité des affaires opérationnelles (CAO) concernant l'ensemble des présentations au Conseil du Trésor et des mémoires au Cabinet;
5. de veiller à ce que les stratégies d'intervention face aux risques soient en place afin d'aborder les risques dans le profil des risques de l'organisation;
6. d'informer le chef fonctionnel compétent de tout risque et/ou vulnérabilité possible dans un plan de gestion des risques, un profil des risques et/ou un plan d'action.

3. Le directeur général et agent principal de gestion des risques, Bureau de l'agent principal de gestion des risques (BAPGR), est responsable :

1. de prévoir un volet consacré aux risques dans l'établissement du Rapport sur les plans et les priorités et du Rapport ministériel sur le rendement;
2. de fournir de l'orientation fonctionnelle et des conseils stratégiques en déterminant, en validant, en regroupant et

- en examinant les risques stratégiques et opérationnels devant être étudiés au CAO;
3. de veiller à ce que le profil des risques des directions générales et des régions ainsi que le profil des risques opérationnels concordent avec le profil des risques de l'organisation;
 4. de fournir de l'orientation fonctionnelle sur la tolérance au risque, l'appétit du risque et la réponse au risque;
 5. de veiller à ce que les plans de travail des directions générales et des régions concordent avec le profil des risques de l'organisation;
 6. de partager et de diffuser les meilleures pratiques et les connaissances en matière de gestion des risques au sein du Ministère et avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral;
 7. d'élaborer des lignes directrices ministérielles et des indicateurs de rendement pour les composantes des risques du processus de planification des activités;
 8. de favoriser les possibilités de formation pertinente sur les questions et les outils de gestion des risques;
 9. d'élaborer et réviser des lignes directrices ministérielles sur l'évaluation et l'atténuation des risques d'atteinte à la réputation éthique dans le contexte de la gouvernance ministérielle;
 10. d'élaborer des plans d'action de la gestion pour les secteurs à risque élevé;
 11. d'assurer une fonction de surveillance relativement à l'application de la présente PM ainsi que des stratégies et pratiques de gestion des risques à TPSGC;
 12. de réviser et surveiller cette PM afin d'en assurer la pertinence.
4. Le directeur, Gestion de la qualité et des risques, est responsable :
1. de fournir de l'orientation et des conseils fonctionnels en matière de risques stratégiques et opérationnels et de risques liés aux projets;
 2. d'élaborer et de mettre en oeuvre la PM, les processus, la formation et les outils en matière de gestion des risques;
 3. d'exercer un leadership éthique et d'attribuer des rôles en matière de gestion des risques dans le contexte de la gouvernance ministérielle;
 4. de partager et de diffuser les meilleures pratiques et les connaissances en matière de gestion des risques au sein du Ministère et avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral;
 5. d'établir et de tenir à jour les profils des risques opérationnels et de l'organisation.
5. Le chef des finances est responsable d'appuyer l'administrateur général dans la réalisation de son mandat, au moyen des éléments suivants :
1. veiller à la mise en place de procédures solides de vérification des comptes fondées sur le risque, conformément à la [*Loi sur la gestion des finances publiques*](#);
 2. évaluer, en collaboration avec l'équipe de la haute direction, les principaux risques opérationnels et les conséquences sur les ressources financières des différentes options et politiques ainsi que les répercussions connexes sur la situation financière du Ministère;
 3. fournir au SM une assurance raisonnable que les mesures appropriées sont prises pour maintenir un système efficace de contrôles internes et que des processus sont en place pour assurer l'efficacité des pratiques de gestion financière du Ministère;
 4. fournir une fonction d'examen critique des questions de la gestion des finances et de l'utilisation des ressources publiques à l'échelle du Ministère;
 5. aviser le SM si des mesures proposées entraîneront des risques financiers indus et des expositions à des contrôles pour le Ministère ou lorsque les mesures ne respecteront pas les exigences financières de toute loi, règle ou politique.
6. Le dirigeant principal de la vérification est responsable d'établir les plans et d'effectuer les vérifications internes axées sur les risques qui sont nécessaires pour pouvoir fournir au SM un rapport d'assurance annuel indépendant sur le caractère adéquat et l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du Ministère, conformément à la [*Politique sur la vérification interne*](#) du SCT. Cela comprend l'examen du profil des risques ministériels et des dispositions en matière de gestion de risques du Ministère, afin de vérifier s'ils ont une perspective et un cycle appropriés.
7. Le Comité de vérification et d'évaluation (CVE) est responsable de fournir au SM des conseils indépendants et objectifs, de l'orientation, et un niveau d'assurance sur la pertinence des pratiques de gestion des risques du Ministère.
8. Les sous-ministres adjoints, présidents-directeurs généraux, directeurs généraux régionaux, chefs d'organisme et directeurs généraux sont responsables :
1. d'inclure la gestion intégrée des risques dans le cadre de gestion, conformément aux attentes en matière de gestion du risque;
 2. de déterminer les risques stratégiques et opérationnels et d'en établir la priorité, et de veiller à ce que les risques importants soient décrits et gérés de façon explicite dans le tableau de bord de la haute direction, et que le CAO et/ou le SM en soient informés, le cas échéant;
 3. d'élaborer et mettre en oeuvre des plans d'action de la gestion pour les secteurs à risque élevé;
 4. de créer un milieu qui favorise la gestion efficace des risques, la prise de risques responsable et les possibilités d'apprentissage;

5. de partager et de diffuser les meilleures pratiques et les connaissances en matière de gestion des risques au sein du Ministère et avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral;
 6. de fournir une orientation claire sur la tolérance à l'égard des risques, l'appétit du risque et la réponse au risque;
 7. de comprendre et de gérer le niveau de risque rattaché aux politiques, aux plans, aux programmes et aux projets;
 8. de développer et mettre en oeuvre des lignes directrices pour les directions générales et les régions concernant l'évaluation et l'atténuation des risques d'atteinte à la réputation éthique dans le contexte de la gouvernance ministérielle;
 9. d'élaborer, de surveiller et d'examiner le profil des risques des directions générales et des régions et s'en servir pour documenter le profil des risques opérationnels et le profil des risques de l'organisation.
9. Les directeurs, gestionnaires fonctionnels, gestionnaires opérationnels, gestionnaires de projet et spécialistes (y compris les praticiens de la gestion des risques et les responsables des risques) sont responsables :
1. de veiller à ce que les politiques en matière de gestion des risques du SCT et de TPSGC ainsi que les objectifs de l'organisation en matière de gestion des risques soient respectés dans le cadre des conseils, de l'orientation et de l'aide offerts relativement à la politique;
 2. d'évaluer et de gérer le niveau de risque associé aux programmes et aux activités;
 3. d'aider les clients afin de veiller à ce que ces derniers aient en place des plans de gestion des risques appropriés et continus, y compris des stratégies d'intervention face aux risques ainsi que des activités de communication, de formation, de contrôle et de surveillance;
 4. de partager et de diffuser les meilleures pratiques et les connaissances en matière de gestion des risques au sein du Ministère et avec les autres ministères et organismes du gouvernement fédéral;
 5. d'évaluer et de gérer les risques et d'assurer la communication, la consultation, la surveillance et l'examen des risques.
10. Les Divisions du risque des directions générales sont responsables :
1. d'agir à titre de premier point de contact des directions générales pour la prestation de conseils et d'orientation sur la gestion des risques;
 2. d'agir à titre de liaison entre les directions générales et le BAPGR;
 3. de communiquer et de surveiller les risques et de produire des rapports pour les directions générales;
 4. de fournir de l'orientation et des conseils aux directions générales;
 5. d'élaborer et d'offrir de la formation, des outils et des lignes directrices sur la gestion des risques à l'échelle des directions générales et des régions en collaboration avec le BAPGR.
11. Les employés sont responsables :
1. de se tenir informés des risques liés à leurs activités et à leurs projets, en consultant la direction;
 2. de tenir compte des risques dans chacune de leurs décisions opérationnelles, et de prendre des mesures immédiates pour les gérer (y compris la diffusion d'information sur les risques) conformément aux directives sur la tolérance au risque, l'appétit pour le risque et la réponse au risque;
 3. de s'assurer que les décisions prises sont conformes au [Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique](#) et à l'[Énoncé des valeurs](#) de TPSGC.



7. RÉFÉRENCES

Publications du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- [Cadre de responsabilisation de gestion](#);
- [Cadre stratégique de gestion du risque](#);
- [Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique](#);
- [Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada](#);
- [Gestion intégrée du risque - Guide de mise en œuvre](#).

Publications de TPSGC :

- [Énoncé des valeurs](#);
- [Guide de gestion du risque](#). (Format PDF)

Autres publications :

- Guide 73 - Management du risque - Vocabulaire ISO;
- Norme CSA Q850 2010;

- Norme ISO 31000 2009.



8. ANNULATION

La présente PM annule la version en date du 2004-11-05.

9. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Directeur, Gestion de la qualité et des risques
Bureau de l'agent principal de gestion des risques
Direction générale de la surveillance
Téléphone: 819-956-5048

Le sous-ministre et
sous-receveur général du Canada



François Guimont

