



National
Defence

Défense
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Examen de la gestion intégrée du risque

Novembre 2017

1850-3-012 (SMA[Svcs Ex])

Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à
l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

Canada



Acronymes et abréviations

AF	Année financière
AMAL	Acceptation de la mission et autorisation de lancement
ARC	Aviation royale canadienne
BPR	Bureau de première responsabilité
CT	Conseil du Trésor
FAC	Forces armées canadiennes
GIR	Gestion intégrée du risque
GR	Gestion du risque
MDN	Ministère de la Défense nationale
MRC	Marine royale canadienne
SECSS	Programme de sécurité à bord des sous-marins
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
SVSM	Système de véhicule de soutien moyen



Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'examen suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'examen est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'examen et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



Raison d'être de l'examen

La raison d'être de cet examen était :

- d'évaluer la façon dont le Ministère élabore, communique et met en œuvre la gestion intégrée du risque (GIR);
- de lancer la discussion avec les cadres supérieurs au moment où le Ministère établit la marche à suivre en matière de GIR.



Justification, objectif et portée de l'examen

Justification

- Les vérifications précédentes ont permis de constater des lacunes dans l'intégration de l'information sur la gestion du risque (GR) dans les processus ministériels.
- La mission de l'examen de la GIR a été incluse dans le Plan de vérification interne axée sur le risque du sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) pour les années financières (AF) 2015-2016 à 2017-2018.
- Une bonne intégration de la GR permet d'assurer que l'organisation tient compte des risques dans ses priorités, plans et décisions.

Objectif

- Évaluer l'état des pratiques de GIR qui sont en place au ministère de la Défense nationale (MDN) et dans les Forces armées canadiennes (FAC), et plus particulièrement leur conformité aux directives des organismes centraux et aux possibilités d'amélioration dans le contexte du MDN et des FAC.

Portée

- Cet examen portait principalement sur la coordination que fait l'équipe du vice-chef d'état-major de la défense en matière de GIR en ce qui a trait à l'atténuation du risque à l'échelle ministérielle et à la méthode de communication de l'information concernant le risque au sein du MDN et des FAC.
- La portée comprend les initiatives et projets fructueux et leur harmonisation au modèle de capacité de GR du Conseil du Trésor (CT).
- La phase d'exécution de l'examen s'est déroulée en deux étapes. Les pratiques de GIR ministérielles ont été examinées de février à août 2016. Les études de cas sur les projets et initiatives ont été examinées de septembre 2016 à janvier 2017.



Critères et méthodologie de l'examen

Critères

- La politique sur la GIR suit une approche fondée sur des principes. Le modèle de capacité de GR du CT est un outil de diagnostic qui permet aux ministères d'évaluer leur capacité actuelle en matière de risque, et a servi de fondement à l'établissement des critères suivants :
 - la gouvernance, les mesures de responsabilisation, la communication et les ressources affectées à une fin particulière¹ sont en place pour intégrer la GR;
 - l'information sur le risque est intégrée dans l'établissement de l'ordre de priorité et la prise de décisions;
 - les réponses au risque font l'objet d'une surveillance afin d'améliorer les résultats;
 - la formation sur la GR fait l'objet d'une promotion auprès de tout le personnel à l'aide de réseaux axés sur les pratiques exemplaires informels aux fins d'une amélioration continue;
 - les intervenants externes et internes de l'ensemble du Ministère sont consultés pour améliorer la culture de risque de l'organisation.

Méthodologie

- Analyse des politiques, directives et autres documents clés sur la GIR.
- Entrevue et sondage auprès des représentants du niveau 1².
- Évaluation de l'état de la GIR au MDN et dans les FAC en comparaison avec le modèle de capacité de GR du CT.
- Comparaison des pratiques en matière de GIR du Ministère avec celles de quatre autres ministères.
- Entrevue du personnel de deux autres ministères qui mettent en œuvre des pratiques de pointe en matière de GIR.
- Consultation de cinq niveaux 1 au sujet d'études de cas de GR possibles et analyse de trois cas.

¹ Les ressources en question sont le personnel responsable de la GIR auprès du chef de programme.

² Le niveau 1 correspond normalement au niveau du sous-ministre adjoint et des chefs d'état-major des armées.



Méthode d'examen

Le modèle de capacité de GR du CT a servi à évaluer les pratiques actuelles du MDN et des FAC à l'échelle ministérielle et à comprendre les pratiques du MDN et des FAC sur le plan du projet et au niveau opérationnel.

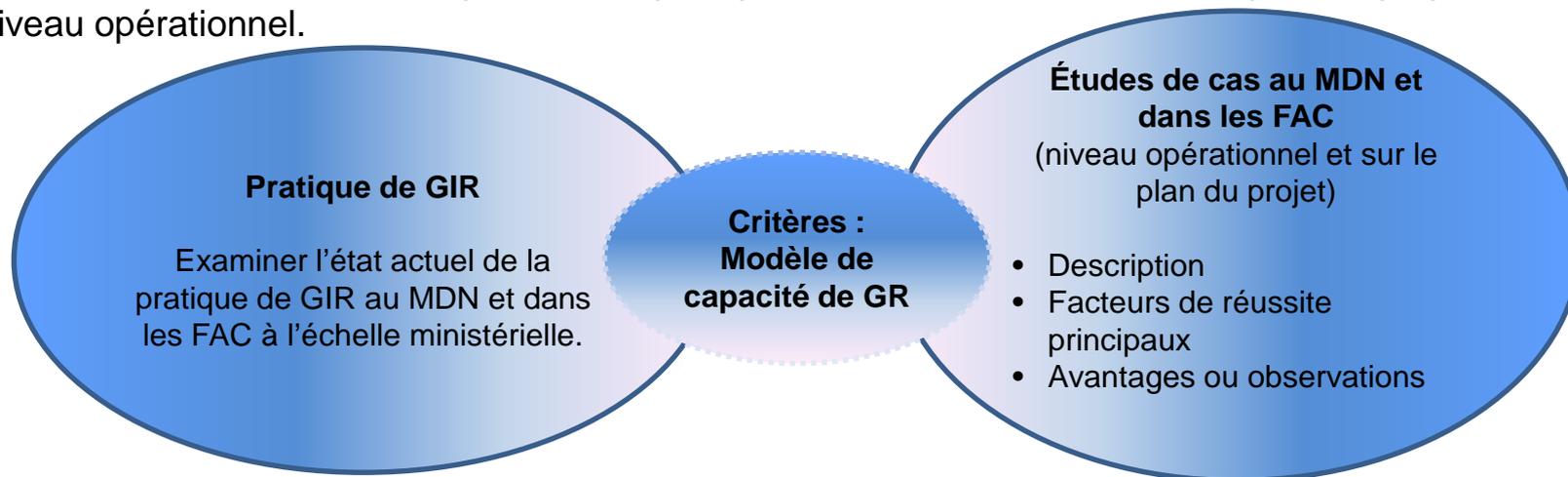


Figure 1. Méthode d'examen. Cette figure montre les trois aspects de l'examen.

Cet examen se fondait sur des critères tirés du modèle de capacité de GR du CT. Cependant, il est reconnu que la politique du CT sur la GIR suit une approche fondée sur les principes et que les ministères disposent de latitude pour adapter la politique et les directives du CT à leur stratégie et contexte opérationnels. De plus, la culture organisationnelle en évolution joue un rôle important dans la prise de décisions éclairées tenant compte du risque. Une évaluation sommaire de l'état actuel des pratiques de GIR au MDN et dans les FAC au niveau organisationnel se trouve à [l'annexe B](#).



Études de cas au MDN et dans les FAC

- Les initiatives ou projets ont été analysés comme des études de cas qui représentent de bonnes pratiques de GR en vue de communiquer ces exemples à l'ensemble de l'organisation.
- Cinq niveaux 1 ont recensé en tout 12 initiatives ou projets, trois initiatives ou projets ont été retenus.
- Les spécialistes des initiatives ou projets ont déterminé les facteurs qui contribuent à une GR efficace pour leurs initiatives ou projets.
- L'information détaillée sur les études de cas examinées se trouve à l'[annexe C](#).

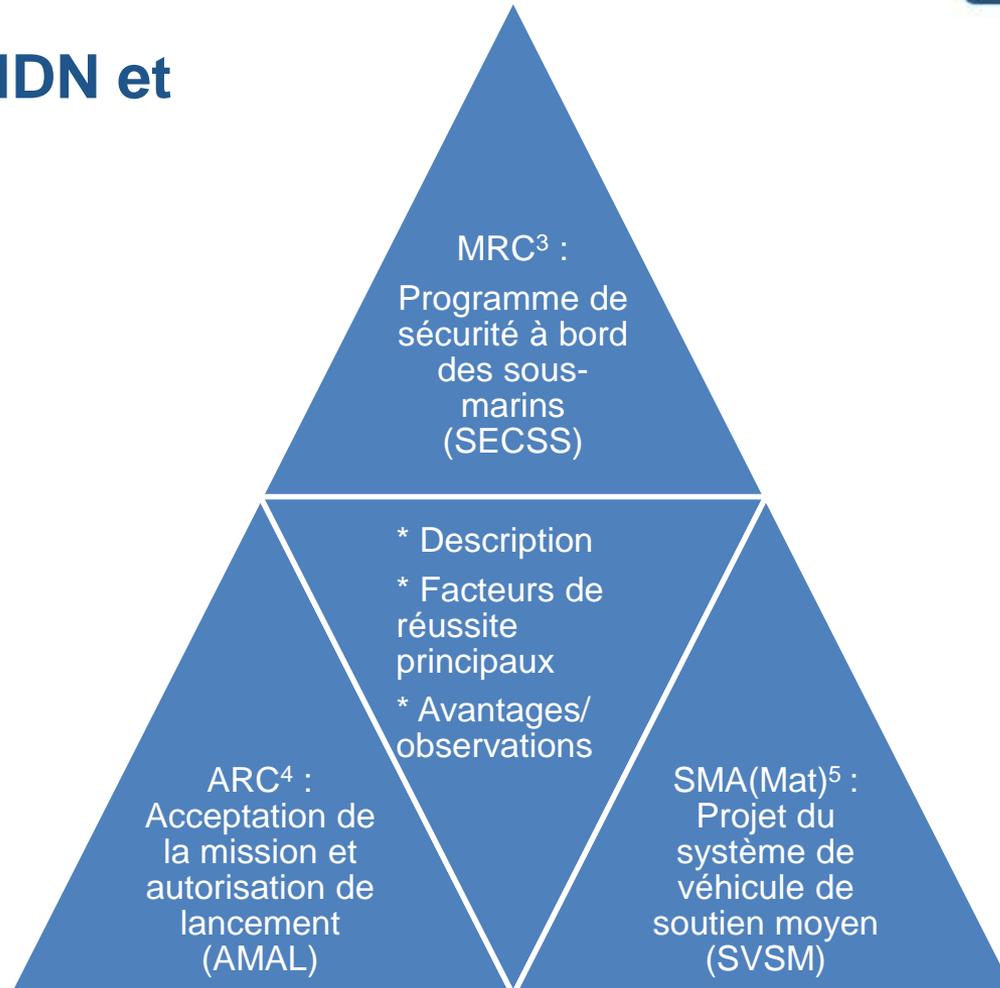


Figure 2. Sélection des études de cas. Cette figure montre les trois études de cas choisies aux fins d'évaluation et illustre le type d'information recueillie.

3. MRC = Marine royale canadienne

4. ARC = Aviation royale canadienne

5. SMA(Mat) = Sous-ministre adjoint (Matériels)



Contexte – Définitions

Risque : L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. Il exprime la probabilité et les répercussions d'un événement susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Gestion du risque : Une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, la prise de décisions et la communication des questions liées aux risques.

Gestion intégrée du risque : Un processus systématique, proactif et continu servant à évaluer, à gérer et à communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Elle favorise la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

Source : Secrétariat du CT, Cadre stratégique de gestion du risque (août 2010)



Contexte – Directives sur la GR

La politique du MDN et des FAC sur la GIR n'a pas été mise à jour depuis 2007; elle n'est donc pas alignée au cadre actuel du CT et aux normes de l'Organisation internationale de normalisation.

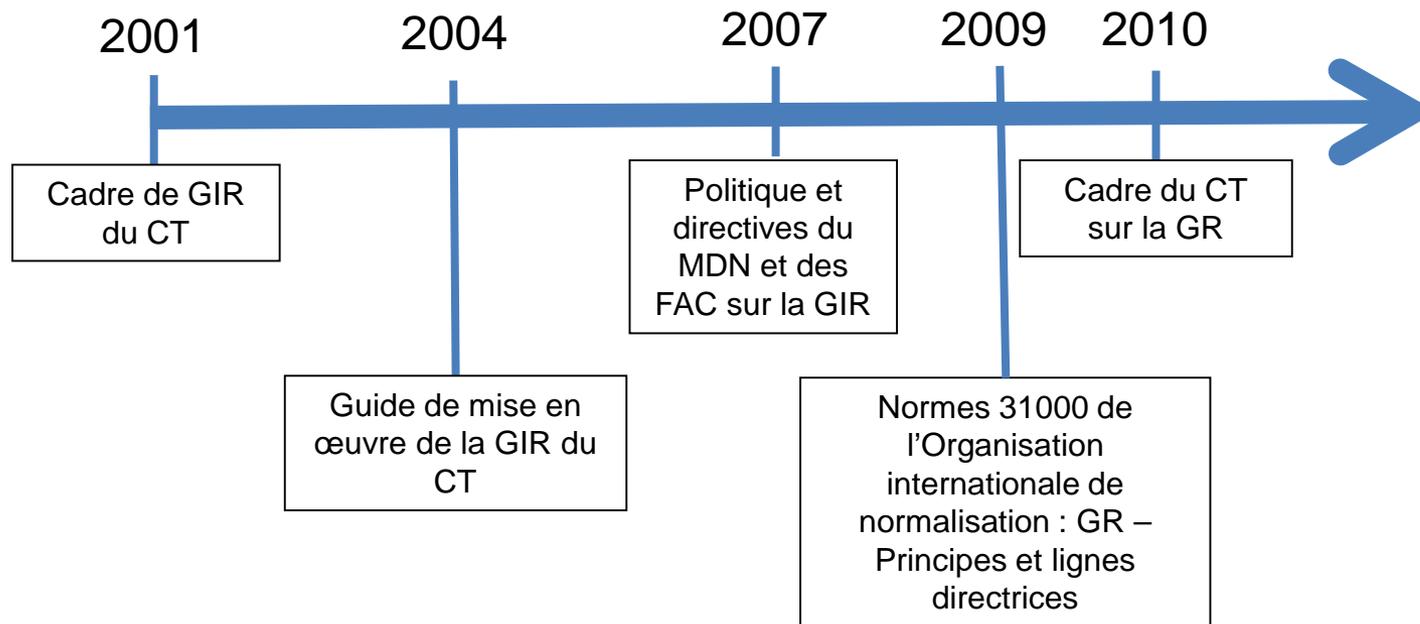


Figure 3. Directives sur la GR. Cette figure montre l'évolution des directives et des politiques sur la GIR depuis 2001.



Contexte – Aperçu de la GIR au MDN et dans les FAC

- Le Plan de la défense tient compte du risque ascendant dans l'affectation descendante des tâches d'atténuation qui permettent de garantir que les priorités du MDN et des FAC sont réalisées.
- Sur le plan stratégique, huit risques organisationnels (y compris une possibilité) ont été recensés.
- Au niveau opérationnel, les niveaux 1 font le suivi des risques liés au plan d'activités les atténuent et tirent profit des possibilités.

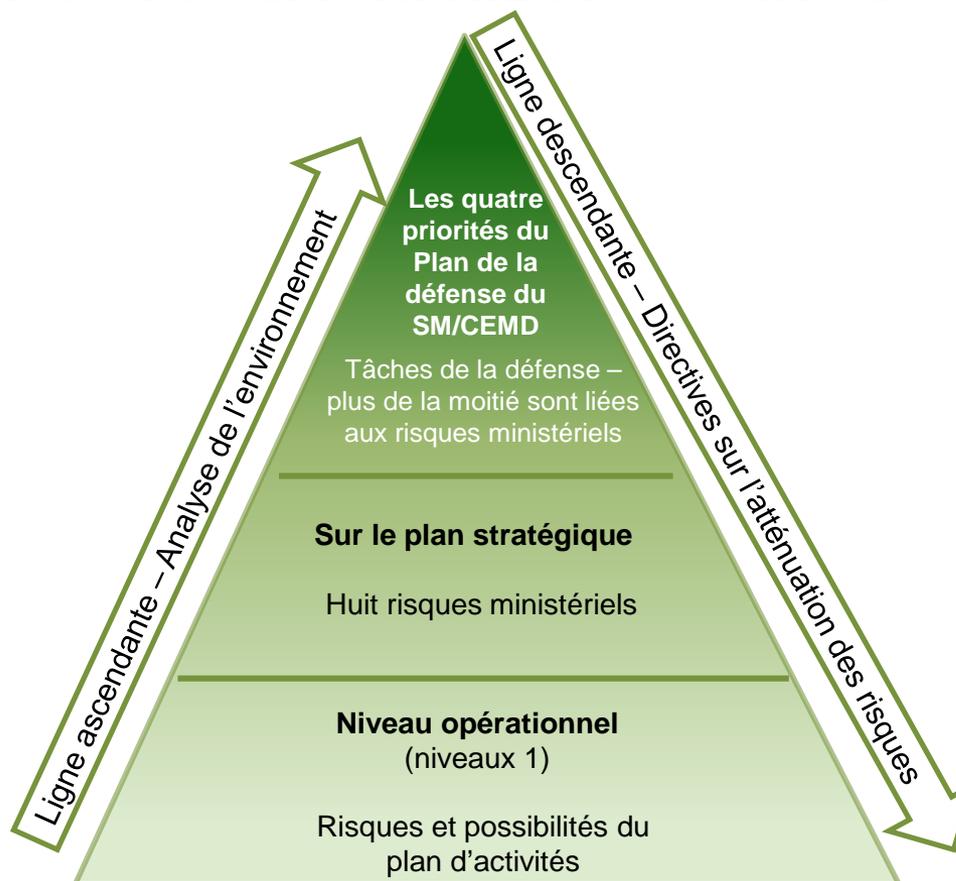


Figure 4. Définition des risques et réaction correspondante. Cette figure illustre les liens entre les priorités du Plan de la défense, les risques sur le plan stratégique et les risques au niveau opérationnel.



Observations

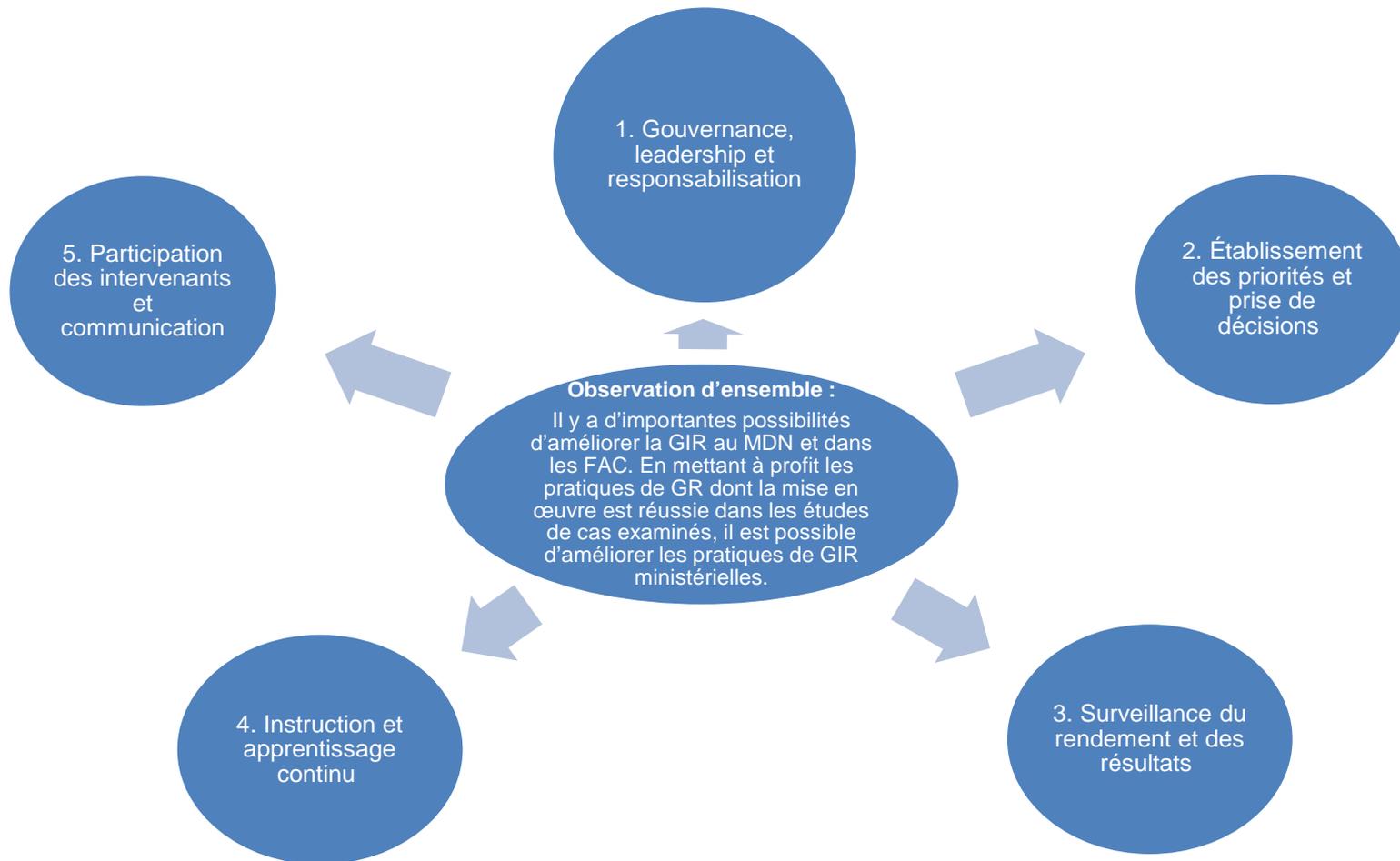


Figure 5. Examen des observations sur la GIR. Cette figure représente les cinq thèmes d'observation et un résumé de l'observation d'ensemble.



1. Gouvernance, leadership et responsabilisation

Au niveau organisationnel, certaines pratiques en matière de GR sont déjà en place mais la politique et les directives du MDN et des FAC sur la GIR doivent être mises à jour, et une vision commune de la GIR organisationnelle doit être établie.

Observations

- La politique et les directives du MDN et des FAC sur la GIR (2007) ne reflètent pas entièrement le cadre de GR établi par le CT en 2010.
- La comparaison avec quatre autres ministères a permis de constater que le nombre de membres du personnel de la GIR organisationnelle du MDN et des FAC était inférieur à celui des autres ministères. De plus, au moment de l'examen, un seul des quatre postes spécialisés était occupé.
- Le processus que suit le sous-ministre/le chef d'état-major de la défense pour établir les niveaux organisationnels de tolérance au risque n'est pas inclus dans la politique sur la GIR. Tout comme le MDN et les FAC, la plupart des ministères ont de la difficulté à déterminer et à communiquer le degré de tolérance.
- Aucune communication officielle sur la tolérance au risque n'a été réalisée depuis la dernière approbation du profil de risque organisationnel en 2014.

Bonnes pratiques

- Le mandat de certains comités de la haute direction comprend des rôles de GR.
- Il y a trois séances de sensibilisation officielles par année. Les séances d'information pour les niveaux 1 sont offertes sur demande.

Leçon des études de cas

- Les études de cas ont révélé que la gouvernance et le leadership jouent un rôle clé dans une GR efficace, tant en ce qui concerne le soutien et la surveillance que la sensibilisation aux pratiques en matière de GR (p.ex., réunions de comité et assemblées pour communiquer des directives).



2. Établissement des priorités et prise de décisions

Au niveau organisationnel, l'utilisation constante d'information et de techniques d'analyse du risque judicieuses et éprouvées n'est pas visible dans le processus décisionnel du Ministère.

Observations

- De toutes les séances du Comité de gestion de la défense et du Conseil de gestion du programme examinées, seule la moitié comprenait une mention des risques ou des défis.
- La plupart des séances d'information sur le plan d'activités de niveau 1 à l'intention du Comité de gestion des investissements et des ressources ne comprenait pas le niveau de risque.
- Plus de la moitié des plans d'activités examinés ne comprenait pas de lien explicite avec les risques organisationnels.

Leçon des études de cas

- Les études de cas indiquent que des techniques et outils d'évaluation du risque judicieux jouent un rôle important dans l'analyse du risque et contribuent à la prise de décisions.



3. Surveillance du rendement et des résultats

Malgré quelques incohérences, une surveillance des réactions au risque était normalement réalisée au niveau organisationnel⁶. Toutefois, rien n'indique que la surveillance a encore lieu.

Observations

- L'équipe d'audit a examiné les efforts de surveillance qui ont été déployés de l'AF 2014-2015 à l'AF 2015-2016 et remarqué que le personnel affecté au chef de programme a suivi les plans d'action liés aux risques organisationnels en tout temps.
- Dans le rapport annuel sur le rendement 2014-2015, plus de la moitié des plans d'atténuation des risques organisationnels n'ont pas atteint l'objectif fixé.
- Plus de la moitié des initiatives dans les plans d'activités de niveau 1 pour l'AF 2016-2017 ne comprenaient pas d'indicateurs, d'objectifs ou de seuils de rendement.
- Le roulement du personnel et une révision à venir du Plan de la défense ont depuis eu une incidence négative sur les activités de surveillance organisationnelles.

Leçon des études de cas

- Dans certains cas, il a été établi que la surveillance réalisée par suivi des réactions au risque avait été un facteur clé de réussite.

⁶ Les réactions des niveaux 1 au plan d'action quant à la façon dont ils prévoient d'atténuer les risques organisationnels faisaient l'objet d'une surveillance par le vice-chef d'état-major de la défense au niveau organisationnel.



4. Instruction et apprentissage continu

Les pratiques exemplaires sont mises en commun au sein du groupe de travail interministériel sur la GIR. Toutefois, l'examen n'a permis de trouver aucune preuve de mise en commun des pratiques exemplaires au sein du Ministère.

Observations

- L'examen n'a permis de trouver aucune preuve que les pratiques exemplaires sont communiquées entre les organisations de niveau 1 lors des réunions mensuelles sur l'amélioration continue organisées par le personnel du chef de programme et auxquelles assistent les points de contact de niveau 1 responsables du risque.
- La formation sur la GR, lorsqu'elle est obligatoire, ne fait l'objet d'aucun suivi.
 - Le site du Réseau d'apprentissage de la Défense indique que tous les gestionnaires et superviseurs devraient suivre un cours de formation sur la GIR en particulier. Néanmoins, l'examen a permis de constater que seuls 4,1 pourcent de tout le personnel du MDN et des FAC a récemment suivi ce cours de formation sur la GIR. Il est possible qu'une grande part du personnel ait suivi une autre formation sur la GIR.

Bonne pratique

Les pratiques exemplaires sont mises en commun avec les autres ministères.

Leçon des études de cas

- Selon les études de cas, des mécanismes de communication solides ont contribué à la communication efficace des leçons retenues sur la GR, ce qui appuie l'amélioration de la GR.



5. Participation des intervenants et communication

Le MDN et les FAC profiteraient de discussions sur le risque et de l'inclusion de toute l'information à ce sujet dans les plans d'activités de niveau 1 et les séances d'information à l'intention des intervenants de la haute direction.

Observations

- La plupart des plans d'activités de niveau 1 ne rendaient pas compte de la probabilité du risque ni ne faisaient de distinction entre le risque inhérent et le risque résiduel.
- Il n'y a aucune preuve du degré de tolérance au risque dans les plans d'activités de niveau 1 pour l'AF 2016-2017.
- Certains des répondants ont fait observer que les risques ne font pas l'objet de suffisamment de discussion horizontale entre les organisations de niveau 1.

Bonne pratique

Les responsables du risque organisationnel et le sous-ministre engagent un dialogue avec les autres ministères.

Leçon des études de cas

- Les études de cas ont permis de constater que la documentation et la communication sont considérées comme essentielles à une GR réussie.



Recommandation

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le vice-chef d'état-major de la défense, en consultation avec les niveaux 1, établisse pour le MDN et les FAC une stratégie robuste en matière de GIR qui comprend les éléments suivants :

- Adopter des processus de surveillance qui font appel à des indicateurs, des objectifs et des seuils de rendement pour mesurer le degré de réussite de la réduction du risque organisationnel.
- Améliorer l'ampleur et la cohérence de l'information sur le risque incluse dans les plans d'activités de niveau 1 afin de mieux appuyer la prise de décisions.
- Envisager l'uniformisation de l'information sur le risque à inclure dans les documents organisationnels.
- Tenir une discussion et une consultation sur le plan stratégique avec la haute direction au sein des organismes de gouvernance organisationnels.
- Mettre à jour la politique ou les lignes directrices conformément aux directives actuelles du CT et évaluer les ressources requises au niveau organisationnel.
- Diffuser nos pratiques exemplaires et assurer le suivi des taux d'achèvement de la formation obligatoire.

BPR : Vice-chef d'état-major de la défense/chef de programme



Constatation

Il est de toute évidence possible d'améliorer l'élaboration et la mise en œuvre du cadre de GIR du MDN et des FAC. Il est aussi possible de favoriser une culture soucieuse du risque, ce qui faciliterait la prise en considération du risque dans le processus décisionnel. Plusieurs facteurs clés de réussite en GR ont été établis sur le plan du projet ou de l'initiative. La mise à profit de ces facteurs de réussite au niveau organisationnel pourrait renforcer considérablement les capacités organisationnelles en matière de GIR. Elle entraînerait aussi une harmonisation plus serrée des pratiques du MDN et des FAC avec les lignes directrices des organismes centraux.



Annexe A – Plan d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

1. Il est recommandé que le vice-chef d'état-major de la défense, en consultation avec les niveaux 1, établisse pour le MDN et les FAC une stratégie robuste en matière de GIR qui comprend les éléments suivants :
 - Adopter des processus de surveillance qui font appel à des indicateurs, des objectifs et des seuils de rendement pour mesurer le degré de réussite de la réduction du risque organisationnel.
 - Améliorer l'ampleur et la cohérence de l'information sur le risque incluse dans les plans d'activités de niveau 1 afin de mieux appuyer la prise de décisions.
 - Envisager l'uniformisation de l'information sur le risque à inclure dans les documents organisationnels.
 - Tenir une discussion et une consultation sur le plan stratégique avec la haute direction au sein des organismes de gouvernance organisationnels.
 - Mettre à jour la politique ou les lignes directrices conformément aux directives actuelles du CT et évaluer les ressources requises au niveau organisationnel.
 - Diffuser nos pratiques exemplaires et assurer le suivi des taux d'achèvement de la formation obligatoire.

Plan d'action de la direction

Date d'achèvement prévue

Le vice-chef d'état-major de la défense accepte la recommandation du SMA(Svcs Ex).

La politique et les directives du MDN et des FAC sur la GIR seront rédigées en consultation avec les chefs de niveau 1. Cette politique reflétera le cadre actuel du CT sur la GR. Celui-ci fournira une orientation et des directives aux niveaux 1 sur la méthodologie d'établissement et de communication du degré de tolérance au risque, les mesures et la communication du risque et la formation sur la GIR. La politique renforcera l'exigence selon laquelle les plans d'activités de niveau 1 et les présentations de niveau 1 aux comités de gouvernance (Conseil de gestion du programme, Comité de gestion des investissements et des ressources) doivent contenir l'information sur la GR. La politique comprendra aussi les résultats d'un examen des ressources de niveau 0 disponibles pour la mettre en œuvre. Ces ressources prendront la forme de ressources en personnel. Enfin, la politique fournira des lignes directrices sur la formation obligatoire et le mécanisme servant à produire et à surveiller les résultats. L'ébauche du document de la politique sera peaufiné en juin 2017. Il sera diffusé aux niveaux 1 aux fins de rétroaction en juillet 2017, puis présenté au sous-ministre/chef d'état-major de la défense aux fins d'approbation en septembre 2017.

La consultation du personnel de GIR de niveau 1 a été renouvelée le 29 mai 2017 par la reprise des réunions de coordination de la GIR mensuelles. Ces réunions permettront au personnel de GIR de niveau 1 de mettre en commun les pratiques exemplaires et d'établir une communauté de GIR solide au sein du MDN et des FAC.



Annexe A – Plan d'action de la direction (p. 2)

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

Plan d'action de la direction	Date d'achèvement prévue
<p>Le Cadre ministériel des résultats du MDN et des FAC sera présenté aux fins d'approbation en octobre 2017. Ce cadre facilitera la mesure et la communication de la GIR et des programmes du Ministère fondés sur le chapitre du risque du Profil d'information sur le rendement. Le responsable du programme examinera ce profil au moins une fois par année et le chef de programme recueillera les données. Une partie des données du Profil d'information sur le rendement correspond à l'évaluation du risque réalisée par le responsable du programme. Cela constituera le fondement de l'enquête sur le risque organisationnel qui contribuera au profil de risque organisationnel. Cette information sera présentée annuellement au sous-ministre/chef d'état-major de la défense qui, à son tour, diffusera une directive et des lignes directrices sur la tolérance au risque et l'atténuation du risque aux responsables de programme. Les responsables de programme mettront en œuvre cette directive et ces lignes directrices en vue de réduire le risque pour leur programme et donc, pour le Ministère.</p> <p>Le Plan de la défense sera rédigé lorsque l'Examen de la politique de défense sera diffusé et analysé. Le Plan de la défense énoncera les prochaines étapes pour la GIR. La dernière version du Plan de la défense devrait être prêt à temps pour guider les dernières étapes du processus de planification des activités de l'AF 2018-2019.</p> <p>À l'état final, la GIR au sein du MDN et des FAC sera dotée d'objectifs mesurables qui font l'objet d'une surveillance et d'un rapport remis au Conseil de gestion de programme chaque semestre, et au Comité de direction stratégique de la défense chaque année pour mieux appuyer la prise de décisions à tous les niveaux. La première séance d'information à l'intention du Comité de direction stratégique de la défense se tiendra en mars 2018. Le document de la politique et des directives du MDN et des FAC sur la GIR sera publié en septembre 2017. L'ébauche du plan sera présenté au personnel de niveau 1 le 29 mai 2017; ce dernier aura l'occasion de contribuer à son élaboration tout en faisant part de ses pratiques exemplaires d'hier et d'aujourd'hui.</p> <p>BPR : Vice-chef d'état-major de la défense/chef de programme</p>	<p>Mars 2018</p>



Examen de la GIR

Annexe B – Modèle de la capacité en matière de GR du CT

Rapport final – novembre 2017

Composantes de l'excellence en GR

Naissance

Évolution

Systématisation

Composantes de l'excellence en GR	Naissance	Évolution	Systématisation	
Gouvernance, leadership et responsabilisation	La définition de la gestion des risques est dictée par la nécessité et n'est pas continue.	BP La pratique de GR est favorisée.	BP La GR est une priorité de l'organisation.	AR
	Tolérance au niveau individuel.	BP Pour certains projets, on attribue des responsabilités de GR, et les mécanismes de gouvernance comprennent de l'information sur les risques. Certains membres du personnel sont conscients du risque : le reste du personnel peut considérer la GR comme une complication.	BP Les rôles et responsabilités de GR sont clairs. BP Des ressources sont allouées à la GR et à la promotion de la sensibilisation au risque. BP La haute direction communique les niveaux de tolérance au risque.	AR AR AR
Établissement des priorités et prise de décisions	L'information sur le risque est prise en note de manière officieuse et occasionnellement prise en considération.	BP L'information sur le risque est prise en compte périodiquement dans le cadre de processus opérationnels ou organisationnels.	BP Une information sur le risque uniforme et cohérente est intégrée aux processus opérationnels et organisationnels.	AR
	Les décisions peuvent se fonder sur une compréhension variable du risque.	BP Compréhension du risque uniformisée afin de soutenir la prise de décisions.	AR Le profil de risque ministériel ou un outil semblable permet la prise de décisions, l'établissement des priorités et la possibilité de saisir les occasions.	AR
Surveillance, rendement et résultats	La surveillance des réactions au risque est limitée.	BP Certaines mesures de surveillance de la réaction au risque sont prises.	BP La surveillance des réactions au risque se fait régulièrement et dégage des faits clairs prouvant l'amélioration des résultats grâce à la GR.	AR
	La surveillance de la pratique de GR se fait officieusement par suite d'une demande.	BP Des examens de la GR sont fait à l'occasion pour améliorer le processus; ils ne font pas toujours l'objet de communication.	BP L'évaluation du rendement de la GR se fait régulièrement pour tenir compte des améliorations et des leçons retenues – les examens sont communiqués à l'échelle de l'organisation; les indicateurs de rendement sont enchâssés dans les activités de GR.	AR
	La pratique de GR peut avoir besoin d'être taillée sur mesure afin de tenir compte de la taille et du mandat de l'organisation.	BP Mise au point d'indicateurs pour mesurer le rendement des réactions au risque, ce qui montre que la GR améliore les résultats.	BP	
Formation et apprentissage continu	Des possibilités de formation sont offertes selon les intérêts individuels et selon l'accès à l'autoformation.	BP La formation à la GR est destinée à certains membres du personnel, les ressources d'apprentissage étant limitées.	BP On fait la promotion de la formation à la GR à tout le personnel et dans les plans d'apprentissage personnel, y compris les plans des cadres supérieurs. Des réseaux officieux sont en place pour appuyer les pratiques exemplaires et l'apprentissage continu.	AR AR
Mobilisation des intervenants et communication	La communication sur le risque à l'échelle ministérielle est limitée et les discussions avec les intervenants externes sont rares.	BP Communication périodique à l'égard des risques à l'échelle ministérielle. Établissement d'un dialogue avec les partenaires externes quant aux risques interministériels; élaboration d'un plan de communication des risques.	BP Discussion proactive sur les risques intersectoriels à l'interne et sur les risques interministériels avec les partenaires externes. BP Communication pour développer une culture soucieuse du risque.	AR AR

Tableau B-1. Résumé des résultats de l'examen. Ce tableau présente l'évaluation de l'examen des pratiques actuelles de GIR du MDN et des FAC par rapport au modèle de la capacité en matière de GR du CT.



Annexe C – Aperçu des études de cas

Titre	Étude de cas 1 – Programme de sécurité à bord des sous-marins (MRC)	Étude de cas 2 – Acceptation de la mission et autorisation de lancement (ARC)	Étude de cas 3 – Système de véhicule de soutien moyen (SMA[Mat])
Description	<p>Le programme de SECSS est un système de gestion de la sécurité qui se fonde sur le risque pour la MRC qui appuie les opérations des sous-marins. Le programme de SECSS a été lancé en 2001 et la dernière mise à jour a eu lieu en octobre 2014 dans le cadre de la mise à jour du système de gestion des permis et des certifications des sous-marins.</p>	<p>L'outil d'AMAL est utilisé dans le processus opérationnel de GR de l'ARC pour évaluer les risques d'une mission d'aviation. Cet outil est utilisé en aviation tactique depuis 2004 environ. L'AMAL est réalisée avant le lancement de la mission. Il s'agit de la dernière confirmation que le risque de l'activité aérienne est accepté au niveau d'autorité approprié.</p>	<p>Dans le cadre du projet des SVSM, on se fonde sur une méthodologie et une analyse axée sur le risque pour déterminer la faisabilité de la réalisation des grandes étapes définies par l'entrepreneur. On se sert de modélisation mathématique, d'outils statistiques et d'expérience de la gestion de projet pour mieux comprendre les risques qui ont une incidence sur les étapes du projet, ce qui a des répercussions sur les prévisions financières.</p>
Avantages/ observations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture soucieuse du risque ▪ Prise de décisions fondée sur l'information concernant le risque de divers niveaux organisationnels ▪ Processus d'obtention de permis plus efficace et simplifié ▪ Documentation et pratiques de production de rapports qui favorisent la transparence du processus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussion approfondie; connaissance de la situation générale en ce qui concerne les multiples facteurs intervenant dans les opérations aériennes militaires ▪ Ressource importante pour réduire l'écart d'expérience ▪ Prise de décisions fondée sur l'information concernant le risque de divers niveaux organisationnels ▪ Responsabilisation et pouvoirs de prise de décisions clairs appuyés par des directives d'évaluation du risque judicieuses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture soucieuse du risque ▪ Prise de décisions fondée sur l'information concernant le risque ▪ La communication des pratiques exemplaires favorise l'initiative ▪ Les outils et ressources nécessaires à la réalisation de cette initiative pourraient ne pas être disponibles ▪ Ce modèle améliorera la relation entre le Ministère et l'entrepreneur

Tableau C-1. Aperçu des études de cas. Ce tableau résume les aspects clés des trois projets ou initiatives qui ont été examinés pour déterminer les principaux facteurs de réussite de la GR.



Annexe C – Étude de cas : SECSS

Titre	Programme SECSS
Facteurs de réussite importants	<p>Participation de la haute direction dans la surveillance de l'approche, de la gouvernance et du leadership en matière de GR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La haute direction offre un soutien général jusqu'au chef d'état-major de la défense. ▪ Le comité du programme de SECSS se réunit annuellement pour discuter des préoccupations, y compris des risques potentiels. Il se compose entre autres de représentants de la communauté médicale et du SMA(Mat). ▪ Le commandant du navire est responsable de la conformité du permis. <p>Mécanismes de production de rapport pour faire part des leçons retenues</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque permis contribue à l'évolution de la production de rapport vers sa pleine maturité. ▪ Les membres de l'équipage prennent part à la GR, ce qui favorise la sensibilisation au risque, à l'information sur le risque et à la façon dont les décisions sont prises. <p>Documentation et communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le permis est un document clé de documentation ascendante et sortante. <p>Techniques d'évaluation du risque judicieuses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'ordre naval décrit en détail ce qui est, entre autres, tolérable ou intolérable. ▪ Une matrice de GR générique des FAC est utilisée. ▪ Un conseil sur le risque global a été mis sur pied au sein duquel tous les spécialistes valident les hypothèses, évaluent les dangers individuels et évaluent le risque global pour en déterminer l'incidence. Les dangers sont classés et des stratégies d'atténuation sont établies. Les trois piliers et le commandant sont représentés.

Tableau C-2. Étude de cas : SECSS. Ce tableau énumère les facteurs de réussite importants du programme de SECSS.



Annexe C – Étude de cas : AMAL

Titre	AMAL
Facteurs de réussite importants	<p>Gouvernance et leadership L'outil d'AMAL est utilisé de manière descendante, soit du commandant de l'ARC vers les flottes. Par exemple, le commandant veut que l'outil d'AMAL soit conforme à l'initiative de GR concernant la fatigue des pilotes. La direction surveille l'élaboration et la mise en œuvre de l'outil d'AMAL.</p> <p>Calendrier des examens de surveillance de l'approche en matière de GR Un outil d'AMAL de base est en cours d'élaboration pour les missions nationales et normales – circonstances ordinaires. L'outil d'AMAL changera si les règles ou règlements sont modifiées ou si un incident a lieu et qu'il est établi que des éléments doivent être améliorés. Dans le cas des opérations particulières, il y aura un outil d'AMAL propre au théâtre. Cet outil de déploiement se fondera sur l'outil d'AMAL de base. En cas d'incident, le système de sécurité des vols est assez robuste pour le prendre en charge. Dans le cadre du processus, les améliorations visant à éviter d'autres incidents seront aussi prises en considération.</p> <p>Documentation, communication et compréhension claires du degré de tolérance au risque L'outil d'AMAL est un excellent outil de communication ascendante et latérale de l'information sur le risque. Tous les documents sont conservés comme documentation avant vol – semblable au plans de vol. La sensibilisation au degré de tolérance, qui est exprimé à l'aide de niveaux d'autorisation, est meilleure au sein de l'ARC.</p> <p>Formation sur la GR L'outil d'AMAL n'en est qu'à ses débuts et n'est pas encore entièrement compris et accepté. Il a été ajouté à la formation obligatoire, dans le cadre de la formation des superviseurs. L'intention est de convaincre les utilisateurs de l'efficacité de l'outil et d'éviter qu'il soit perçu comme un exercice sur papier seulement.</p> <p>Mécanismes de communication pour faire part des leçons retenues L'outil d'AMAL a été utile dans la communication des leçons retenues. Par exemple, en cas d'incident, les améliorations requises pour éviter d'autres incidents sont prises en considération à l'aide du système de sécurité des vols.</p>

Tableau C-3. Étude de cas : AMAL. Ce tableau énumère les facteurs de réussite importants de l'outil d'AMAL



Annexe C – Étude de cas : SVSM

Titre	Projet de SVSM – Analyse des risques relatifs au calendrier
Facteurs de réussite importants	<p>Discussion intersectorielle sur le risque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des discussions sur le risque ont lieu avec l'entrepreneur, Services publics et approvisionnement Canada et l'Armée canadienne pour comprendre de manière globale les risques et les rôles des intervenants dans la stratégie d'atténuation. <p>Intégration des priorités du risque et les réactions au risque dans les plans d'activités ou processus organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette initiative s'applique au processus de prévision financière triennal et aide à mieux réaliser les prévisions de flux de trésorerie. <p>Traitement ou atténuation efficace du risque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La façon d'atténuer le risque est déterminée à l'aide de réunions sur le risque et de discussions avec l'entrepreneur. ▪ Les plans d'atténuation du risque sont établis et suivis. ▪ Le risque et les résultats des prévisions sont présentés à l'entrepreneur pour appuyer ses mesures d'atténuation. <p>Documentation et communication</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des schémas du déroulement des opérations sont créés comme aide visuelle afin de définir les risques et de servir d'outil de communication lors des séances d'information à l'intention des intervenants. ▪ Les risques sont régulièrement gérés et examinés avec l'entrepreneur. Les risques de l'entrepreneur sont examinés lors des réunions sur la GR pour déterminer s'ils doivent être surveillés par le bureau de projet. ▪ Les indicateurs de rendement clés de l'entrepreneur sont liés à des catégories de risque désignées dans l'analyse des risques relatifs au calendrier.



Annexe C – Étude de cas : SVSM (p. 2)

Titre	Projet des SVSM – Analyse des risques relatifs au calendrier
Facteurs de réussite importants	<p>Gouvernance et leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une gouvernance descendante (SMA[Mat]) est réalisée en réponse au changement dans la culture de prévisions. ▪ Le chef d'état-major (Matériels) tient des assemblées pour discuter des diverses méthodologies et approches pour améliorer les prévisions. ▪ L'analyse du risque a été utilisée pour communiquer avec l'entrepreneur lors d'une réunion du comité de gouvernance. <p>Techniques d'évaluation du risque judicieuses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation d'outil logiciel de GR. ▪ Un spécialiste de la GR est affecté au projet pour établir la méthodologie axée sur le risque. ▪ Un sens aigu des affaires est utilisé pour interpréter l'information recueillie à l'aide de l'outil d'analyse du risque.

Tableau C-4. Étude de cas : SVSM. Ce tableau énumère les facteurs de risque importants du projet des SVSM.