



Étude préliminaire de la gestion du risque

Bureau de la vérification et de l'éthique
Juillet 2010

E-DOCS n° 3554504



Table des matières

Sommaire.....	i
1.0 Introduction et objet.....	1
2.0 Contexte.....	1
3.0 À propos de l'étude préliminaire	3
Objectif.....	3
Portée	4
Critères de vérification.....	4
Méthodologie	4
4.0 Observations	6
Contexte – Gestion du risque à la CCSN.....	6
Risques inhérents.....	7
Exigences externes	9
Vérifiabilité	9
5.0 Recommandations	9
Réponse et plan d'action de la direction	10
6.0 Défis et obstacles relatifs à la gestion intégrée du risque.....	13
Culture organisationnelle.....	13
Niveaux de ressources appropriés.....	13
Annexe A – Application du modèle d'évaluation des capacités de gestion du risque.....	15

Sommaire

Le Plan de vérification fondé sur les risques de 2009-2010 de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN) exige une étude préliminaire de la gestion du risque. L'étude préliminaire a été menée par des consultants, conjointement avec un gestionnaire de la vérification de la CCSN, afin de déterminer dans quelle mesure la CCSN mettait en œuvre le *Cadre de gestion intégrée du risque* (CGIR) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et de définir les domaines possibles d'intérêt de la direction dans le cadre de l'évolution de la gestion du risque au sein de l'organisme. D'après les résultats de l'étude préliminaire ainsi que les exigences externes et les critères de vérifiabilité de la CCSN, on a recommandé de conclure le processus à cette étape ou d'effectuer une vérification complète.

En 2001, le SCT a publié le *Cadre de gestion intégrée du risque*, accompagné, en 2004, d'un *Guide de mise en œuvre*. Le Cadre vise à renforcer les pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique en fournissant aux ministères et aux organismes une démarche pour intégrer la gestion du risque aux processus décisionnels de leur organisation, afin de gérer le risque d'une façon globale, tout en leur permettant d'élaborer leurs propres approches adaptées à leur contexte opérationnel particulier. La CCSN a été évaluée en regard des attentes énoncées dans ces documents d'orientation.

Dans l'ensemble, l'équipe de vérification a constaté que la CCSN avait réalisé des progrès substantiels, au cours des trois dernières années, dans la mise en œuvre d'une approche plus systématique à l'égard de l'intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels, conformément aux attentes énoncées dans le CGIR. Les responsables de la CCSN ont fait preuve d'une sensibilisation au risque et d'une volonté de réagir aux possibilités d'améliorer la gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation. La CCSN a réalisé des progrès en vue de mieux intégrer la gestion du risque à l'établissement des priorités stratégiques par le biais de l'initiative de Plan harmonisé (PH) et a appliqué la gestion du risque dans toutes les activités opérationnelles, conjointement avec l'élaboration de méthodes liées au processus décisionnel tenant compte du risque (PDTCR). Cependant, il existe des possibilités de développer davantage la gestion intégrée du risque dans l'ensemble de l'organisation. Voici les cinq domaines à améliorer :

- Renforcer et officialiser l'engagement de la direction en définissant clairement les rôles et les responsabilités, y compris le mandat des comités principaux et les ententes de rendement des cadres supérieurs.
- Intégrer la gestion du risque aux améliorations touchant la planification en mettant à jour et en approuvant le profil de risques organisationnels qui sera utilisé pour améliorer et harmoniser d'autres initiatives de planification stratégique.
- S'assurer que la gestion du risque est adoptée dans le cadre des initiatives liées au Plan harmonisé, afin de veiller à ce que la gestion du risque soit intégrée, le cas échéant, à l'ensemble des initiatives du PH en cours, ou aux initiatives futures, de manière qu'elle soit intégrée aux nouvelles pratiques.
- Promouvoir l'intégration des activités de gestion des risques stratégiques et opérationnels en améliorant la communication descendante des risques définis dans les profils de risques organisationnels qui ont une incidence sur les opérations et la communication ascendante à des fins d'échanges, de transfert et de communication efficaces touchant les renseignements sur les risques.
- Promouvoir des méthodes opérationnelles uniformes fondées sur le risque, afin de veiller à ce que l'application des processus décisionnels tenant compte du risque dans l'ensemble des directions de la Direction générale de la réglementation des opérations (DGRO) soit uniforme, le cas échéant.

Recommandations

Selon les résultats de l'étude préliminaire, il est recommandé que l'on planifie l'intégration de la vérification de la gestion du risque au Plan de vérification fondé sur les risques de la CCSN. Cependant, compte tenu du rythme d'évolution de la gestion du risque à la CCSN, il ne serait pas opportun de vérifier la gestion du risque à l'heure actuelle. Entre-temps, les mesures suivantes seraient avantageuses pour l'organisation et pour l'administrateur général :

- La vérification interne devrait intégrer, le cas échéant, une évaluation de l'efficacité des processus de gestion du risque dans le cadre des vérifications;
- La Direction de la planification stratégique devrait examiner l'évaluation des risques liée à l'étude préliminaire et élaborer un plan d'action en vue de promouvoir davantage la fonction de gestion du risque au sein de la CCSN, selon les modalités énoncées ci-dessus;
- La Direction de la planification stratégique collabore avec la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (responsable du Plan harmonisé) afin de déterminer dans quelle mesure la gestion du risque est intégrée, au besoin, à chaque projet du Plan harmonisé et de rendre compte périodiquement de son évolution;
- Une fois les principaux éléments du plan en place, la vérification interne devrait revoir l'étude préliminaire et prendre en compte le moment opportun pour une vérification de la gestion des risques, peut-être en 2011. Les avenues de recherche possibles refléteraient les domaines de risques inhérents définis dans le cadre de l'évaluation préliminaire, mis à jour en conséquence. Voici quelques avenues de recherche éventuelles :
 - Dispositions de gouvernance de la GIR;
 - Application de la GIR à la planification des activités de la CCSN;
 - Divulcation et partage des risques;
 - Gestion des risques opérationnels

1.0 Introduction et objet

Le Bureau de la vérification et de l'éthique mène des études préliminaires, des examens et des vérifications internes afin de formuler des conclusions objectives et corroborées sur la conception et le fonctionnement des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance de l'organisation. Les activités de vérification interne visent tous les systèmes, processus et méthodes de gestion, y compris l'intégrité de l'information financière et non financière.

Le plan de vérification fondé sur les risques de 2009-2010 exige une étude préliminaire de la gestion du risque au sein de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (CCSN). Les consultants, conjointement avec un gestionnaire de la vérification de la CCSN, étaient responsables de la planification et de la réalisation de la vérification, ainsi que des rapports connexes.

Le présent document vise à présenter les conclusions de l'évaluation des progrès de la CCSN dans la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque (GIR). Le rapport :

- offre un aperçu de la priorité du gouvernement en matière de gestion du risque;
- tient compte du contexte opérationnel de la CCSN, y compris les nombreuses initiatives transitoires et liées aux risques de l'organisme;
- donne les grandes lignes de l'objet et de la portée de l'étude préliminaire;
- décrit la méthodologie utilisée pour exécuter l'étude préliminaire;
- présente une évaluation globale des progrès réalisés par la CCSN dans la mise en œuvre de la GIR;
- Présente des recommandations concernant la date possible d'une vérification future de la gestion du risque;
- Décrit les défis et les obstacles que la direction pourrait devoir surmonter dans le cadre des prochaines étapes.

2.0 Contexte

Attentes en matière de gestion du risque

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a publié des politiques et des lignes directrices afin d'aider les ministères et les organismes à développer leurs capacités en matière de gestion du risque, y compris :

- Le *Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR)* de 2001, qui appuie un milieu favorisant la prise de risques responsable, tout en veillant à ce que des mesures légitimes soient prises pour protéger l'intérêt public, conserver la confiance du public et assurer la diligence raisonnable¹;
- Le *Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée du risque* de 2004, qui fournit des renseignements touchant le démarrage, l'évaluation du niveau de préparation de l'organisation, l'élaboration du profil de risque de l'organisation, l'établissement de la fonction, la mise en pratique de la GIR et le soutien de l'apprentissage continu en matière de gestion du risque²;
- L'« ébauche de cadre de gestion du risque » de 2009, qui est censée remplacer le *Cadre de gestion intégrée du risque* de 2001, appuiera l'intégration de la gestion du risque aux processus décisionnels à tous les niveaux, et favorisera une prise de risques responsable qui

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Cadre de gestion intégrée du risque*. Extrait du site <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12254>

² Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2004). *Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée du risque*. Extrait du site http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/riskmanagement/guide-fra.asp

contribue à la réalisation des objectifs organisationnels et à l'amélioration des résultats. En outre, un guide accompagnant le *Cadre de gestion intégrée du risque* sera publié sous peu.

Afin d'inclure et d'intégrer la gestion du risque dans l'ensemble des activités organisationnelles, le SCT l'a également incorporée aux éléments sous-jacents de nombre de politiques, directives et guides dans le cadre de l'initiative de renouvellement des politiques, y compris, mais sans en exclure d'autres, la *Politique sur le contrôle interne*, la *Politique sur la vérification interne*, la *Politique sur l'évaluation*, la *Politique sur les paiements de transfert*, la *Politique de planification des investissements* et la *Politique sur la gestion des projets*³.

À la suite d'évaluations récentes du Cadre de responsabilisation de gestion (CGR), on reconnaît la nécessité d'un leadership et d'un soutien accrus de la part du SCT dans la collectivité de la gestion du risque. Cette nécessité est manifeste depuis quelques années, puisque des outils et des processus communs ont été mis à la disposition des ministères, et des processus renforcés d'échanges et de communication communautaires ont été établis. Au cours des dernières années, l'attention portée à la gestion du risque a considérablement augmenté dans l'ensemble du gouvernement, et les évaluations annuelles du CGR ont graduellement haussé la barre.

Attentes en matière de surveillance de la vérification interne

La *Politique sur la vérification interne* de 2009 vise à appuyer une gestion solide du secteur public qui garantit la reddition de comptes en veillant au maintien d'une fonction de vérification interne au sein des ministères et dans l'ensemble du gouvernement. En particulier, la politique de 2009 comporte les exigences suivantes :

- La vérification interne et les comités de vérification ministériels doivent fournir aux administrateurs généraux une assurance et des conseils additionnels concernant les processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance;
- La vérification interne doit offrir une plus-value en évaluant l'efficacité des mécanismes existants pour garantir que l'organisation atteint ses objectifs tout en démontrant que les décisions sont prises d'une manière éclairée et responsable pour ce qui est de l'éthique, de la conformité, des risques, de l'économie et de l'efficacité, et en présentant des recommandations à ce sujet;
- La profession de la vérification interne doit contribuer au fondement suivant lequel les décideurs surveillent et contrôlent leur organisation, appliquent une saine gestion du risque, se concentrent sur les domaines à améliorer et assurent la reddition de comptes.

Selon une exigence clé de la politique, les dirigeants principaux de la vérification doivent produire un rapport d'assurance annuel indépendant à l'intention de l'administrateur général sur le caractère adéquat et l'efficacité des processus de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance de l'organisme.

Contexte opérationnel de la CCSN

Établie en 2000 en vertu de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, la Commission canadienne de sûreté nucléaire est un organisme de réglementation indépendant doté de pouvoirs de nature quasi judiciaire, qui a compétence sur toutes les activités et substances liées au nucléaire au Canada. Plus particulièrement, la CCSN a pour mission de réglementer l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires afin de préserver la sûreté, la santé et la sécurité des personnes, de protéger l'environnement, de maintenir la sécurité nationale et de respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire⁴.

³ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Initiative du renouvellement des politiques*. Extrait du site <http://www.tbs-sct.gc.ca/prp-pep/psri-irp-fra.asp>

⁴ Commission canadienne de sûreté nucléaire. (2009). *À propos de la CCSN*. Extrait du site <http://www.cnsccs.ca/fr/about/index.cfm>

En vertu de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, le mandat de la CCSN englobe quatre secteurs importants :

- Réglementer le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada, afin de protéger la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement;
- Réglementer la production, la possession, l'utilisation et le transport des substances nucléaires ainsi que la production, la possession et l'utilisation de l'équipement et des renseignements réglementés;
- Mettre en œuvre les mesures de contrôle international du développement, de la production, du transport et de l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires, y compris les mesures de non-prolifération des armes nucléaires et des explosifs nucléaires;
- Diffuser de l'information scientifique, technique et réglementaire objective au sujet des activités de la CCSN et des conséquences de ces activités sur l'environnement et sur la santé et la sécurité des personnes, ainsi que des conséquences du développement, de la production, de la possession, du transport et de l'utilisation de substances nucléaires⁵.

La gestion efficace des risques associés à l'énergie et aux substances nucléaires est fondamentale pour la réalisation du mandat de la CCSN. Les pratiques de cette dernière sont fondées sur les concepts et les principes de gestion du risque, et l'organisation possède une longue tradition d'expérience et d'excellence liée à la gestion efficace du risque. La Commission améliore continuellement ses pratiques, afin de ramener les risques à un niveau acceptable au moyen de l'intégration de plusieurs leçons retenues à l'échelle de l'organisation ou d'initiatives d'amélioration prévues par le Plan harmonisé, et en participant à des forums nationaux et internationaux en vue de renforcer l'expertise technique et liée aux politiques.

La CCSN est une voix indépendante dans les discussions scientifiques en matière de risques, et fait preuve d'une approche ouverte et transparente à l'égard de l'évaluation, de la gestion et de la communication des questions liées aux risques. Elle doit continuer de communiquer efficacement avec les Canadiens et les parties intéressées en ce qui concerne les risques émergents.

Comme nombre d'organismes de réglementation à vocation scientifique, la CCSN mène ses activités dans un environnement complexe et dynamique, et est responsable de la prestation de services importants, très sophistiqués et à grand rayonnement. Les organismes de cette nature doivent être souples, capable de s'adapter et professionnels, et dépendent fortement du fonctionnement approprié de la culture et des relations internes afin de garantir l'application systématique d'un jugement professionnel dans la résolution de problèmes et la prise de décisions en matière de gestion du risque au sein de l'organisation.

3.0 À propos de l'étude préliminaire

Objectif

L'étude préliminaire de la gestion du risque vise à déterminer le degré de progrès réalisé au sein de la CCSN dans la mise en œuvre du *Cadre de gestion intégrée du risque* du Secrétariat du Conseil du Trésor. De plus, elle fournit un aperçu des principaux domaines ciblés par la direction ainsi que des défis et des obstacles à surmonter dans les prochaines étapes du processus. L'étude préliminaire fournit finalement une recommandation en ce qui concerne la pertinence d'une vérification complète de la gestion du risque à la CCSN, à l'heure actuelle.

⁵ Commission canadienne de sûreté nucléaire. (2009). *À propos de la CCSN*. Extrait du site <http://www.cnscccsn.gc.ca/fr/about/index.cfm>

Portée

La portée de l'étude préliminaire de la gestion du risque à la CCSN englobait l'ensemble des activités de gestion du risque de cette dernière, aux niveaux opérationnel et stratégique, en place entre janvier et mai 2010.

Remarque : Les membres du personnel opérationnel régional n'ont pas été interrogés dans le cadre de cette évaluation préliminaire, et les observations qui suivent ne prennent pas en compte leurs points de vue. Approche et méthodologie

Critères de vérification

Afin de déterminer le caractère opportun d'une vérification de la gestion du risque à l'heure actuelle, l'analyse a mis l'accent sur les trois facteurs essentiels suivants :

- Les risques inhérents à la gestion du risque à la CCSN;
- Les exigences externes, notamment les lois, les politiques ou les pratiques exemplaires du SCT, qui établiraient une attente relative à une vérification de la gestion du risque;
- La vérifiabilité, qui fournit une mesure de la stabilité ou de la complexité de ce domaine.

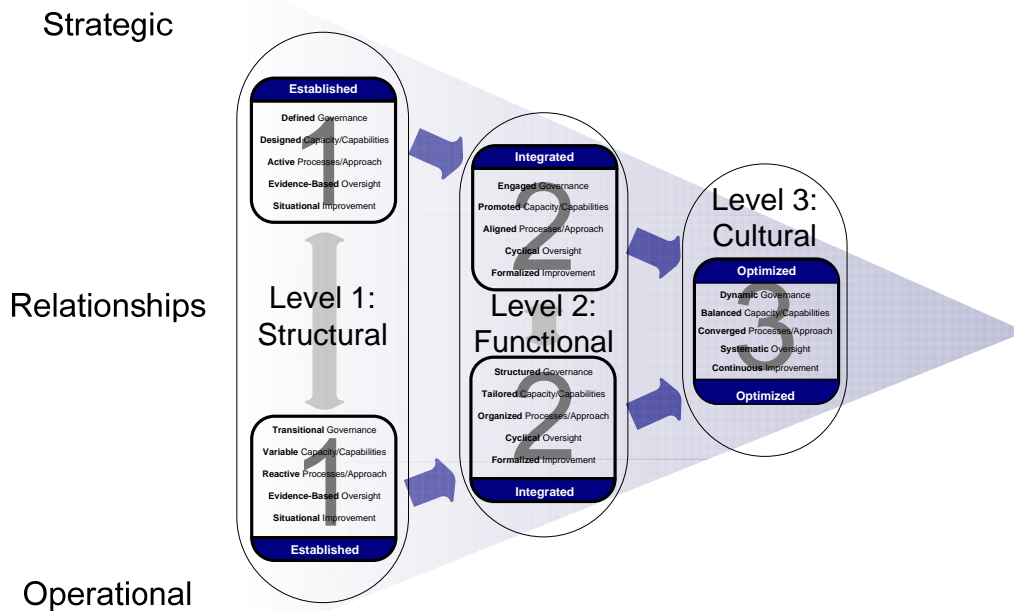
Ces trois facteurs ont permis de déterminer si une vérification devrait ou non être effectuée à l'heure actuelle.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour déterminer les progrès de la CCSN dans le cadre de la mise en œuvre de la GIR était fondée sur un examen de documents connexes visant à repérer les progrès réalisés par la CCSN à cet égard, y compris les principales forces, les initiatives en cours et les possibilités d'améliorer les capacités de la Commission en matière de GIR. Cet examen était suivi d'entrevues menées auprès de cadres supérieurs de l'administration centrale de la CCSN, aux niveaux des vice-présidents et des directeurs généraux. Nous avons également interrogé le président, afin de recueillir ses points de vue au sujet du processus de GIR de l'organisation et de valider les observations.

Cette étude préliminaire a permis de déterminer les domaines à risque liés à la mise en œuvre de la gestion du risque, par la CCSN, à l'aide d'un modèle d'évaluation des capacités de gestion du risque (figure 1) conçu pour illustrer la hiérarchie de la gestion du risque aux niveaux stratégique et opérationnel-fonctionnel selon cinq facteurs d'évaluation. Les détails du modèle d'évaluation se trouvent à l'annexe A.

Figure 1 : Modèle d'évaluation des capacités de gestion du risque



[Defined governance : Gouvernance définie
 Designed capacity/capabilities : Capacités conçues
 Active Processes/approach : Processus et approche actifs
 Evidence-based oversight : Surveillance fondée sur des données probantes
 Situational improvement : Amélioration de la situation

Transitional governance : Gouvernance transitoire
 Variable Capacity/capabilities : Capacités variables
 Reactive Processes/approach : Processus et approche réactifs
 Evidence-based oversight : Surveillance fondée sur des données probantes
 Situational improvement : Amélioration de la situation

Engaged governance : Gouvernance engagée
 Promoted capacity/capabilities : Promotion des capacités
 Aligned processes/approach : Processus et approche harmonisés
 Cyclical oversight : Surveillance cyclique
 Formalized improvement : Amélioration officialisée

Structured governance : Gouvernance structurée
 Tailored capacity/capabilities : Capacités adaptées
 Organized processes/approach : Processus et approche organisés
 Cyclical oversight : Surveillance cyclique
 Formalized improvement : Amélioration officialisée

Dynamic governance : Gouvernance dynamique
 Balanced capacity/capabilities : Capacités équilibrées
 Converged processes/approach : Processus et approche convergents
 Systematic oversight : Surveillance systématique
 Continuous improvement : Amélioration continue]

4.0 Observations

Contexte – Gestion du risque à la CCSN

En 2006, le Secrétariat du Conseil du Trésor a mené une évaluation du CRG touchant la CCSN, y compris une évaluation de l'efficacité de la gestion du risque organisationnel. Les quatre indicateurs suivants ont été utilisés pour évaluer la gestion du risque organisationnel :

- Niveau d'engagement des cadres supérieurs dans la gestion interne du risque;
- Niveaux actuels de l'évaluation et du profil des risques de l'organisation;
- Mesure dans laquelle les risques sont pris en compte dans la planification interne;
- Stratégies d'atténuation des risques adoptées pour les principaux programmes et pour les risques internes.

Selon ces indicateurs, l'évaluation du CRG a permis de conclure que la CCSN « pouvait améliorer » son rendement sur le plan de l'efficacité de sa gestion du risque organisationnel. Le SCT a recommandé que la CCSN entreprenne un processus visant à définir et à évaluer les domaines de risques, et à produire des rapports au sujet de ceux-ci sous la forme d'un profil de risque de l'organisation, et intègre les renseignements sur les risques au processus de planification organisationnelle.

La CCSN a réagi à l'évaluation du CRG en élaborant, en 2007, une ébauche de profil de risques organisationnels, ainsi qu'un processus de collecte systématique de données qualitatives et quantitatives sur les risques internes et externes qui accroîtraient la valeur du processus de planification. Cependant, l'ébauche du profil de risques organisationnels n'a pas encore été approuvée par la haute direction, et ne s'est pas concrétisée sous forme d'outil qui servirait de fondement aux discussions de la haute direction au sujet des risques organisationnels, et qui éclairerait la planification dans l'ensemble de l'organisation et, en particulier, la planification stratégique du Comité de gestion.

À la suite de l'évaluation du CRG, et après les événements récents importants, la CCSN et Énergie atomique du Canada limitée (EACL) ont chargé Talisman International, LLC d'examiner le rendement de la CCSN et d'EACL et de produire un rapport sur les leçons retenues qui préciserait les causes sous-jacentes des événements antérieurs. Le rapport Talisman 2008 contenait la conclusion suivante : « L'efficacité des organisations sur le plan de la réglementation peut être grandement améliorée par l'élaboration et la mise en œuvre de processus officiels à appliquer pour établir les exigences réglementaires et s'y conformer⁶ ». Peu de temps après, la CCSN a participé volontairement à la mission du Service d'examen intégré de la réglementation (SEIR) de l'Agence internationale de l'énergie atomique, qui portait sur le cadre de réglementation de la CCSN et sur son efficacité. Cet examen a entraîné la formulation d'un certain nombre de recommandations, de suggestions et de pratiques exemplaires à l'intention de la CCSN.

Les recommandations découlant de ces évaluations, ainsi que d'autres recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général et par la vérification interne ont été regroupées dans un Plan harmonisé, afin d'intégrer et d'aligner l'ensemble des initiatives d'amélioration interfonctionnelles, d'exploiter les points forts et d'appliquer une discipline liée à l'établissement des priorités en fonction des risques à l'égard des possibilités et des enjeux communs. Au cours des quatre dernières années, la CCSN a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre de plusieurs initiatives afin de faire avancer l'intégration de la gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation, notamment celles définies dans le Plan harmonisé. Voici quelques-unes de ces réalisations récentes :

⁶ Talisman International, LLC. (2008). *Amélioration du système de sûreté du réacteur national de recherche universel d'Énergie atomique du Canada limitée et processus d'autorisation et de surveillance de la Commission canadienne de sûreté nucléaire : Rapport sur les leçons retenues*. Extrait du site <http://www.cnscc-ccsn.gc.ca/fr/readingroom/reports/lessonslearned/toc.cfm>

- Élaboration d'un outil de suivi des actions qui tiendra lieu de registre central des actions de réglementation, de l'importance des risques et de la priorité réglementaire;
- Application des méthodologies liées au processus décisionnel tenant compte du risque dans le cadre de l'ensemble des activités opérationnelles de la CCSN;
- Mise en œuvre d'une politique de gestion des risques juridiques qui vise à fournir des conseils éclairés en matière de gestion des risques juridiques à l'appui de la prise de décisions organisationnelles;
- Intégration des activités de gestion du risque aux pratiques de gestion de projets, afin de veiller à ce que les risques définis dans l'environnement de projet soient documentés, priorisés et traités.

Durant la dernière partie de 2009, on a réalisé une évaluation du CRG qui portait notamment sur l'efficacité de la gestion des risques organisationnels au sein de la CCSN. Les conclusions globales de l'évaluation du CRG demeurent généralement conformes aux résultats de l'étude préliminaire, et reconnaissent les progrès de la CCSN sur le plan de l'avancement de la gestion intégrée du risque au cours des trois dernières années. En particulier, le SCT a noté les réalisations de la CCSN dans les domaines définis comme présentant des possibilités d'amélioration clés dans le cadre d'une évaluation antérieure, dans lesquels l'organisation s'est améliorée et que nous avons précisés ci-dessus. Toutefois, le SCT a défini des possibilités continues permettant à la CCSN d'assurer une orientation et un leadership centraux plus solides grâce à une amélioration de la communication et de la formation, afin de combler l'écart pour mieux intégrer la gestion des risques organisationnels et des risques opérationnels.

Les observations qui suivent sont organisées en fonction de trois considérations clés afin de déterminer si les services de vérification interne de la CCSN devraient ou non vérifier les progrès de la CCSN dans le cadre de la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque, à savoir les risques inhérents, les exigences externes et la vérifiabilité.

Risques inhérents

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre ou sont en cours afin de faire évoluer les pratiques de gestion du risque à la CCSN. Ces initiatives sont résumées brièvement dans la section précédente. Les gestionnaires de la CCSN considèrent la gestion du risque comme une composante essentielle du cadre de gestion de l'organisation.

Dans l'ensemble, les responsables de la CCSN sont sensibilisés aux risques et réagissent de façon constante aux possibilités d'améliorer l'intégration de la gestion du risque aux activités stratégiques et opérationnelles. De récents événements et examens importants ont mis en évidence les possibilités d'améliorer les pratiques de gestion du risque dans un certain nombre de secteurs. La direction de la CCSN a adopté les recommandations à cet égard, mis en œuvre des initiatives d'amélioration importantes et les a regroupées dans un Plan harmonisé énergétique. Toutefois, quelques domaines ont été définis à titre de domaines de risques éventuels, dans lesquels il existe d'autres possibilités d'actualiser et de renforcer les éléments fondamentaux de la GIR.

Cependant, dans le cadre de ce type d'études préliminaires et d'évaluations des risques, on met souvent l'accent sur les éléments à « corriger ». Bien que les domaines de risques définis ci-dessous mettent en évidence les aspects que la CCSN pourrait souhaiter améliorer, cela devrait être pris en compte dans le contexte des progrès substantiels réalisés par la CCSN jusqu'à maintenant. De plus, dans le cadre de nos discussions avec la haute direction, plusieurs personnes ont souligné l'importance accordée par les échelons supérieurs à la mise en œuvre de la gestion du risque et à la nécessité de poursuivre les démarches vers la mise en application d'initiatives axées sur l'amélioration de la GIR.

L'étude préliminaire a révélé que les cinq domaines suivants étaient propices à une amélioration :

i) Renforcer et officialiser l'engagement de la direction.

Les échelons supérieurs accordent beaucoup d'importance à la valeur des principes de gestion du risque appliqués à l'établissement des priorités, à l'affectation des ressources et à l'amélioration continue, et les adoptent, ainsi que l'attestent un certain nombre d'initiatives d'amélioration définies dans le Plan harmonisé. Au fil du temps, il est possible d'officialiser les responsabilités en matière de gestion du risque, dans les mandats des comités supérieurs (p. ex. le Comité de gestion et le Comité de gestion des opérations), dans les ententes de gestion du rendement (EGR) des cadres supérieurs et, finalement, dans une politique approuvée relative à la gestion du risque. Les cadres supérieurs et les comités supérieurs pourraient définir les questions qui pourraient raisonnablement être appuyées par des évaluations du risque (p. ex. les initiatives de transition clés, les propositions de projets, les projets de règlements et les analyses de rentabilisation). Les analyses du contexte et les profils de risques organisationnels pourraient être mis à jour annuellement et approuvés par un comité supérieur.

ii) Intégrer la gestion du risque à l'amélioration de la planification.

Le Plan harmonisé prévoit des engagements en vue d'améliorer la planification stratégique, ainsi que l'indiquent les initiatives suivantes : le Programme de recherche – initiative du plan de recherche stratégique; l'initiative de planification, de surveillance et de production de rapports et l'initiative d'examen du système de gestion. Il est essentiel qu'un profil de risques organisationnels et des processus de gestion du risque à jour et approuvés soient intégrés au processus de planification stratégique. La CCSN a mis en œuvre un certain nombre d'analyses de l'environnement périodiques et d'activités liées au profil de risques organisationnels qui renseignent collectivement l'organisation sur le contexte actuel et futur, particulièrement l'évolution de la situation dans l'industrie nucléaire. Les renseignements à ce sujet sont recueillis auprès de l'ensemble des directions de l'organisation; cependant, ils exigent une documentation et une analyse systématiques à des fins d'examen global à l'échelle organisationnelle dans le cadre de la planification stratégique à long terme.

iii) S'assurer que la gestion du risque est incorporée dans les initiatives du Plan harmonisé.

Compte tenu de la portée, de l'importance et des conséquences à long terme du Plan harmonisé (PH), il serait opportun de veiller à ce que la gestion du risque soit prise en compte distinctement et à ce qu'elle soit intégrée convenablement à l'ensemble des initiatives du PH. Par exemple, pour chacune de ces initiatives, on pourrait examiner la manière dont la gestion du risque serait intégrée aux nouvelles pratiques.

iv) Intégration des activités de gestion des risques stratégiques et de gestion des risques opérationnels.

Il existe des possibilités de mieux harmoniser les initiatives de gestion des risques stratégiques et les activités opérationnelles au moyen d'une communication descendante et ascendante améliorée et officialisée concernant les risques, notamment la communication des conséquences pratiques du profil de risques organisationnels aux employés, afin de veiller à ce que les risques organisationnels définis soient intégrés aux plans opérationnels, et de promouvoir une sensibilisation accrue aux risques dans le cadre des activités courantes. Par ailleurs, on devrait également encourager la communication ascendante, afin de promouvoir l'échange, le transfert et la communication efficaces de renseignements sur les risques entre les directions générales et, au besoin, de signaler à la haute direction les enjeux importants susceptibles de présenter des risques pour la santé, la sécurité et l'environnement. On pourrait ainsi analyser les risques opérationnels d'une manière horizontale et globale, afin de cerner les nouvelles tendances qui pourraient être examinées à l'échelle organisationnelle.

v) Promouvoir des méthodes opérationnelles cohérentes fondées sur les risques.

Dans son rapport du Service d'examen intégré de la réglementation, l'Agence internationale de l'énergie atomique reconnaît que l'élaboration et la mise en œuvre du processus et des outils décisionnels tenant compte du risque de la CCSN constituent une pratique exemplaire. Le PDTCR, appliqué dans l'ensemble des secteurs d'activités de la CCSN, est conforme à les Lignes directrices sur la gestion du risque de l'Association canadienne de normalisation (CAN/CSA-Q850-F97). Cependant, les méthodes qui sous-tendent le processus décisionnel tenant compte du risque adopté par chaque secteur d'activités demeurent distinctes et variées, et il serait possible de mieux harmoniser les méthodes de gestion du risque dans l'ensemble des secteurs d'activités.

Exigences externes

La Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor établit des attentes à l'égard des administrateurs généraux et des comités de vérification en ce qui a trait à l'assurance touchant la gestion du risque. Les comités de vérification exigent généralement une vérification régulière suffisante de la gestion du risque pour appuyer leurs responsabilités essentielles de manière à fournir à l'« administrateur général des conseils et des recommandations quant à la suffisance, la qualité et les résultats d'assurance de la pertinence et le fonctionnement de la gestion des risques, de contrôle et des cadres et processus de gouvernance de l'organisation⁷ ».

Compte tenu de la priorité gouvernementale relative à la gestion du risque et des attentes énoncées à l'égard de l'administrateur général et du comité de vérification, on peut s'attendre à ce que les pratiques de la CCSN en matière de gestion du risque soient éventuellement vérifiées à l'interne, sous la direction du Bureau de la vérification et de l'éthique, ou par un tiers de l'externe, par exemple le Bureau du vérificateur général ou le Bureau du contrôleur général.

Vérifiabilité

La CCSN entreprend une transition majeure, de même que plusieurs initiatives d'amélioration importantes prévues dans le Plan harmonisé. Ces initiatives découlent de récents examens et évaluations de l'organisation, et ont été priorisées en fonction de leur importance, de leur faisabilité et de la probabilité de leur mise en œuvre afin de déterminer l'orientation la plus efficace de l'attention de la direction et des ressources. La mise en œuvre de ces initiatives aura une incidence sur les pratiques de gestion du risque, et nombre d'entre elles devraient être terminées d'ici la mi-année ou la fin de 2010; il serait donc difficile de vérifier la gestion du risque pour le moment.

5.0 Recommandations

La vérification de la gestion du risque devrait être planifiée de manière à être intégrée au Plan de vérification fondé sur les risques de la CCSN; cependant, compte tenu du rythme d'évolution de la gestion du risque à la CCSN, il ne serait pas opportun de vérifier la gestion du risque à l'heure actuelle. Entre-temps, les mesures suivantes seraient avantageuses pour l'organisation et pour l'administrateur général :

- a) La vérification interne devrait intégrer, le cas échéant, une évaluation de l'efficacité des processus de gestion du risque dans le cadre des vérifications;
- b) La Direction de la planification stratégique devrait examiner l'évaluation des risques liée à l'étude préliminaire et élaborer un plan d'action en vue de promouvoir davantage la fonction de gestion du risque au sein de la CCSN, selon les modalités énoncées ci-dessus aux sections 4.0 i) à v);

⁷ Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2009). *Politique sur la vérification interne*. Extrait de <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=16484§ion=text>

- c) La Direction de la planification stratégique collabore avec la Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs (responsable du Plan harmonisé) afin de déterminer dans quelle mesure la gestion du risque est intégrée, au besoin, à chaque projet du Plan harmonisé et de rendre compte périodiquement de son évolution;
- d) Une fois les principaux éléments du plan en place, la vérification interne devrait revoir l'étude préliminaire et prendre en compte le moment opportun pour une vérification de la gestion du risque, peut-être en 2011. Les avenues de recherche possibles refléteraient les domaines de risques inhérents définis dans le cadre de l'évaluation préliminaire, mis à jour en conséquence. Voici quelques avenues de recherche éventuelles :
 - o Dispositions de gouvernance de la GIR;
 - o Application de la GIR à la planification des activités de la CCSN;
 - o Divulcation et partage des risques;
 - o Gestion des risques opérationnels.

Réponse et plan d'action de la direction

- a) Conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* (Normes IVI), toutes les vérifications futures comprendront une évaluation de l'efficacité des processus de gestion du risque, de manière que les risques importants soient définis et évalués et qu'ils soient surveillés et examinés par la direction.
Autorité responsable : Dirigeant principal de la vérification **Échéance** : En cours

- b) **i) Renforcer et officialiser l'engagement de la direction**

La CCSN accepte cette recommandation. À l'heure actuelle, le Comité de gestion est chargé d'examiner les risques et de veiller à ce que des stratégies d'atténuation soient en place. La gestion du risque est utilisée à titre d'outil de planification pour éclairer l'exercice de planification et d'établissement des priorités à chaque automne, et la CCSN continue d'améliorer le processus chaque année. Les directeurs généraux sont consultés et dirigent l'élaboration du profil de risques organisationnels de la CCSN. Un profil de risques à jour sera présenté à l'automne dans le cadre du processus de planification de 2011-2012.

Depuis l'été 2009, le Centre d'excellence sur la gestion des risques du SCT élabore un nouveau cadre de gestion du risque, qui définit une approche gouvernementale fondée sur des principes de gestion du risque. Ce cadre a été approuvé par les ministres du Conseil du Trésor le 27 mai 2010, et entrera en vigueur à la fin d'août. La CCSN entend utiliser ce nouveau cadre pour renforcer le processus de gestion du risque et continuer de l'intégrer au sein de l'organisation.

Les risques définis et inclus dans le RPP (Rapport sur les plans et les priorités) seront surveillés par la haute direction tout au long de l'exercice, dans le cadre des examens réguliers (trimestriels).

Autorité responsable : DG, Direction de la planification stratégique
31 mars 2011

Échéance :

- ii) Intégrer la gestion du risque à l'amélioration de la planification**

La CCSN accepte cette recommandation. Une méthode de gestion intégrée du risque est actuellement mise en œuvre au sein de l'organisation, à l'horizontale et à la verticale, dans sa hiérarchie. Les renseignements relatifs aux risques sont intégrés au processus de planification annuelle. Afin d'appuyer le cycle de planification de 2010-2011, des directives relatives à la gestion du risque ont été intégrées au guide des priorités et de la planification de la CCSN, l'outil d'orientation de l'organisation en matière de planification annuelle. Les renseignements sur les risques ont été intégrés aux discussions de gestion qui ont éclairé

l'établissement des priorités à l'automne 2009. Des stratégies d'atténuation des risques organisationnels clés ont été élaborées et seront surveillées par la haute direction tout au long de l'exercice, dans le cadre des examens trimestriels.

La CCSN entend utiliser le nouveau cadre du SCT en matière de gestion du risque, afin de renforcer et d'officialiser le processus de gestion du risque au sein de l'organisation. En outre, celle-ci achève son ébauche de plan stratégique, qui comprendra les principaux risques auxquels l'organisation fait face et des stratégies d'atténuation en conséquence.

Autorité responsable : DG, Direction de la planification stratégique
31 mars 2011

Échéance :

iii) S'assurer que la gestion du risque est incorporée dans les initiatives du Plan harmonisé.

La CCSN accepte cette recommandation et continuera de prendre des mesures afin de renforcer la gestion du risque dans le Plan harmonisé de la CCSN. La gestion du risque est actuellement intégrée dans tous les projets liés au Plan harmonisé. Les chargés de projets doivent définir les risques et prévoir des stratégies d'atténuation, au besoin, dans le cadre de l'élaboration de leurs documents d'établissement de la portée des projets.

Au niveau des programmes, la gestion du risque joue un rôle important dans la priorisation de toutes les initiatives d'amélioration proposées, qui prend en compte leur importance stratégique, leur faisabilité et la probabilité de leur mise en œuvre. La structure de gouvernance à l'appui, la production de rapports réguliers à tous les échelons et des communications ciblées fréquentes contribuent à définir, à examiner et à atténuer les risques.

En outre, au niveau des initiatives, la gestion du risque est actuellement intégrée à tous les projets, bien qu'elle ne soit pas toujours explicitement mentionnée. Par exemple, on établit initialement rigoureusement la portée de toutes les initiatives du PH, et celles-ci font l'objet d'une surveillance et de rapports réguliers tout au long de leur exécution, afin de garantir un accord sur les points suivants :

- *l'état actuel de la situation, y compris les forces et les possibilités d'amélioration*
- *les conséquences du projet et les aspects qu'il ne touche pas*
- *les produits livrables, les résultats prévus et les mesures du rendement connexes*
- *les activités planifiées et les progrès réalisés en regard de celles-ci*
- *les divisions et les directions participantes*
- *les groupes touchés, les processus et les autres initiatives*
- *les délais estimatifs pour l'atteinte des jalons*
- *les conséquences et les risques pour l'organisation, si l'initiative n'était pas mise en œuvre*
- *les considérations et les hypothèses particulières à soulever afin de préciser davantage les attentes*
- *la surveillance de la direction, y compris les responsabilités et les pouvoirs*
- *la clôture du projet et les leçons tirées*

*Cette mesure est **terminée**. Néanmoins, dans le cadre de l'amélioration continue, nous exploiterons les possibilités de rendre la gestion du risque plus explicite à mesure que nous mettrons en œuvre, que nous améliorerons et que nous renouvellerons les outils et les modèles à l'appui du PH.*

Autorité responsable : DG, Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs

iv) Intégration des activités de gestion des risques stratégiques et des risques opérationnels

La CCSN accepte cette recommandation et continue de renforcer la gestion des risques organisationnels. À l'automne 2009, la CCSN a mené une évaluation des risques dans le cadre de son exercice de planification stratégique. Les risques ont été définis et évalués en fonction de l'architecture d'activités de programmes de la CCSN et, le cas échéant, des mesures d'atténuation ont été mises en place lorsque les risques étaient inadmissibles. Ces risques ont ensuite été intégrés au rapport sur les plans et les priorités de l'organisme, et communiqués à tous les employés. La CCSN possède une solide culture de gestion du risque, puisque celle-ci se situe au cœur de ses activités; nous devons continuer à évaluer et à aborder d'une manière intégrée les activités de gestion des risques opérationnels et des risques stratégiques. Cela sera réalisé, en grande partie, dans le cadre des examens trimestriels.

Autorité responsable : DG, Direction de la planification stratégique

Échéance : 30 novembre 2010

v) Promouvoir des méthodes opérationnelles uniformes fondées sur les risques.

La CCSN accepte cette recommandation. Les méthodes qui sous-tendent le processus décisionnel tenant compte du risque au sein de chacun des secteurs d'activités, et entre ceux-ci, sont essentiellement « variées ». Nous reconnaissons que nous pourrions peut-être mieux communiquer aux employés et à la direction les similitudes, les différences et l'alignement des diverses méthodes de gestion du risque. Comme la prise de décisions tenant compte du risque constitue un élément fondamental de notre raison d'être, nous rendons régulièrement compte de nos approches et de leur efficacité dans toutes nos communications officielles concernant le rendement de l'organisation, y compris le rapport annuel de la CCSN, les rapports sur les plans et les priorités, les rapports ministériels sur le rendement, les évaluations du CRG, les missions du SEIR, etc. En outre, la gestion du risque et le processus décisionnel tenant compte du risque sont clairement définis et occupent une place appropriée dans le Manuel du système de gestion de la CCSN, document qui fournit un résumé de haut niveau des politiques, des principes et des processus qui régissent l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation.

Nous reconnaissons qu'une sensibilisation accrue aux diverses approches, de la part du personnel et de la direction, peut entraîner une application plus appropriée et plus efficace des méthodes, et donc permettre à la CCSN d'accroître son efficacité.

Cette mesure est terminée. Néanmoins, dans le cadre de l'amélioration continue, nous exploiterons les possibilités de renforcer l'efficacité des communications touchant les approches de gestion du risque, en veillant à ce que l'ensemble des employés et des gestionnaires possèdent une compréhension commune des divers outils de gestion du risque et de prise de décisions tenant compte du risque à leur disposition, du lieu et du moment où ils doivent les utiliser, de la manière dont ils doivent les utiliser, etc. Nous rendrons compte de l'efficacité de nos approches par le truchement de communiqués internes, outre les communications externes conventionnelles.

Autorité responsable : DG, Direction de l'amélioration de la réglementation et de la gestion des projets majeurs

c) Voir la réponse au point b) iii).

- d) La gestion du risque fait partie de l'univers de vérification du BVE, et la gestion du risque sera prise en compte dans le cadre de l'exercice de planification de la vérification fondée sur les risques de 2011-2012.

Autorité responsable : Directeur du Bureau de la vérification et de l'éthique
Échéance : Avril 2011

6.0 Défis et obstacles relatifs à la gestion intégrée du risque

Toutes les organisations, y compris la CCSN, peuvent faire face à plusieurs défis dans le cadre de leurs démarches visant à intégrer complètement la gestion du risque au sein de l'organisation, en particulier ceux liés à la culture et aux ressources.

Culture organisationnelle

Souvent, au sein d'organismes de réglementation à vocation scientifique comme la CCSN, les activités organisationnelles sont axées sur l'exercice d'un jugement professionnel de la part d'employés hautement qualifiés, afin d'exécuter les activités de base. Dans le cas qui nous occupe, les activités de base englobent les activités liées à la délivrance de permis et à la conformité, qui garantissent finalement la sécurité et la protection des Canadiens. Les employés s'identifient de près à la gestion du risque, car leurs activités courantes sont fortement axées sur le traitement et l'atténuation des risques définis au moyen de l'application de pratiques professionnelles reconnues à l'échelle internationale. Dans ce contexte, il peut être difficile d'assurer un équilibre approprié entre les activités de gestion du risque (c.-à-d. établir le contexte au moyen d'une analyse de l'environnement et de la détermination des risques émergents) et les activités de gestion des risques opérationnels et de projets liées aux activités d'autorisation et de conformité des installations et des substances nucléaires.

Afin d'assurer un équilibre approprié entre les activités de gestion des risques stratégiques, des risques opérationnels et des risques liés aux projets, le ton donné au échelons supérieurs, de même que la communication se révéleront particulièrement importants. Le président et les vice-présidents devront assurer un solide leadership, afin de veiller à ce que la gestion des risques stratégiques et la gestion des risques opérationnels et liés aux projets soient abordés d'une manière appropriée. Il importe que la gestion du risque soit perçue comme un outil habilitant, non pas comme un « ajout », assuré par une fonction de l'organisation.

On croit souvent à tort que si un processus de gestion du risque est en place au sein d'une organisation, les risques seront contrôlés. Pour que la gestion du risque soit complètement fonctionnelle, il importe de se doter d'une culture dans laquelle la gestion du risque fait partie intégrante de la manière dont les personnes établissent les priorités, prennent des décisions, exercent leurs fonctions et évaluent leur rendement.

Niveaux de ressources appropriés

On reconnaît que la CCSN mène ses activités dans un milieu doté d'une grande visibilité, et que la priorité opérationnelle doit être accordée aux activités courantes de conformité et de délivrance de permis qui mettent l'accent sur la sécurité et la protection des Canadiens. Un incident mal géré, peu importe l'ampleur des conséquences sur le plan de la sécurité, aurait des répercussions importantes sur la réputation à long terme de la CCSN. Dans un contexte de ressources limitées, le choix entre les exigences à long terme et les exigences immédiates est particulièrement difficile. Cela dit, la gestion du risque constitue une mesure clé de contrôle préventif dans le contexte du cadre organisationnel qui, lorsqu'il est convenablement mis en oeuvre et doté de ressources appropriées, offre des avantages interfonctionnels et pour l'ensemble de l'organisation.

Des ressources appropriées constituent un élément fondamental du concept de gestion du risque. Sans l'infrastructure, les compétences, les processus et les dispositions de gouvernance essentiels, plusieurs défis peuvent se présenter, notamment sur les plans suivants :

- Délai prolongé pour apprendre la gestion du risque et adopter des pratiques de gestion du risque;
- Manque de renseignements appropriés pour définir les risques;
- Difficulté à mesurer les résultats de la gestion du risque;
- Difficulté à faire face aux facteurs externes;
- Établissement de responsabilités appropriées en matière de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques.

La plupart des responsables de la gestion du risque au sein du gouvernement définissent la nécessité d'une stratégie d'approvisionnement en ressources « réduite mais efficace » en matière de gestion du risque.

Annexe A – Application du modèle d'évaluation des capacités de gestion du risque

Cette étude préliminaire a permis d'évaluer les domaines de risques relatifs à la mise en œuvre de la gestion du risque, par la CCSN, à l'aide d'un modèle d'évaluation visant à illustrer la hiérarchie de la gestion du risque aux niveaux stratégique et opérationnel-fonctionnel.

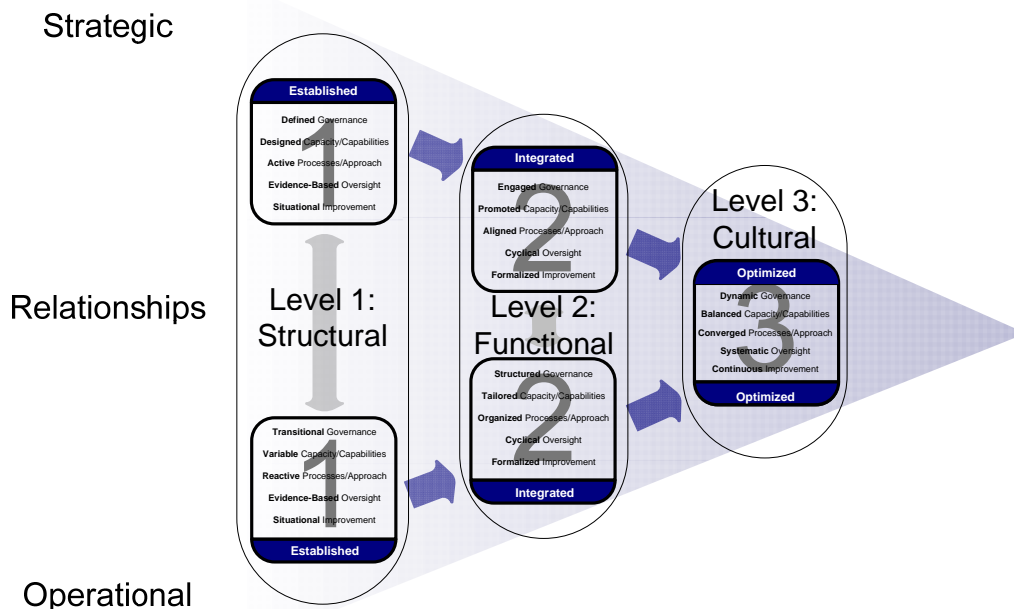
Le modèle d'évaluation de la capacité de gestion du risque est fondé sur cinq facteurs, appuyés par des critères et des sous-critères conformes aux cadres d'évaluation de la gestion du risque utilisés au Canada et dans d'autres territoires de compétence, y compris le Royaume-Uni et l'Australie, de même qu'aux normes établies par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) et d'autres organismes de normalisation. Le modèle comprend les attentes liées au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) établies par le SCT en matière de gestion du risque et les responsabilités des comités de vérification ministériels décrites dans le *Guide pour les comités ministériels de vérification du SCT*. Le modèle englobe également les dix éléments du cadre du CRG qui peuvent s'appliquer à la gestion du risque⁸. Voici les cinq facteurs d'évaluation :

- Gouvernance de la gestion du risque;
- Capacités de gestion du risque;
- Processus/approche de gestion du risque;
Évaluation continue ou périodique de la gestion du risque;
- Amélioration continue de la gestion du risque.

Ces cinq facteurs sont évalués en regard des attentes définies aux trois niveaux du modèle. La figure 2 ci-dessous illustre le modèle d'évaluation de la capacité de gestion du risque utilisé dans le cadre de l'étude préliminaire pour évaluer les domaines de risques liés à la mise en œuvre de la gestion intégrée du risque, au sein de la CCSN, y compris les cinq facteurs d'évaluation et les trois niveaux hiérarchiques.

⁸ Le modèle d'évaluation de la capacité de gestion des risques est fourni par les services de vérification interne, à titre de document distinct.

Figure 2 : Modèle d'évaluation de la capacité de gestion des risques



[Defined governance : Gouvernance définie
 Designed capacity/capabilities : Capacités conçues
 Active Processes/approach : Processus et approche actifs
 Evidence-based oversight : Surveillance fondée sur des données probantes
 Situational improvement : Amélioration de la situation

Transitional governance : Gouvernance transitoire
 Variable Capacity/capabilities : Capacités variables
 Reactive Processes/approach : Processus et approche réactifs
 Evidence-based oversight : Surveillance fondée sur des données probantes
 Situational improvement : Amélioration de la situation

Engaged governance : Gouvernance engagée
 Promoted capacity/capabilities : Promotion des capacités
 Aligned processes/approach : Processus et approche harmonisés
 Cyclical oversight : Surveillance cyclique
 Formalized improvement : Amélioration officialisée

Structured governance : Gouvernance structurée
 Tailored capacity/capabilities : Capacités adaptées
 Organized processes/approach : Processus et approche organisés
 Cyclical oversight : Surveillance cyclique
 Formalized improvement : Amélioration officialisée

Dynamic governance : Gouvernance dynamique
 Balanced capacity/capabilities : Capacités équilibrées
 Converged processes/approach : Processus et approche convergents
 Systematic oversight : Surveillance systématique
 Continuous improvement : Amélioration continue]

Niveau stratégique (de haut en bas)

Dans le cas de la gestion des risques stratégiques, les cinq facteurs (équivalant aux dix éléments du CRG) sont évalués selon deux niveaux :

- Le **niveau stratégique 1** est fondé sur la définition des attentes et des processus en matière de gestion du risque. À ce niveau, la direction prend l'initiative de définir la gestion du risque et de développer les capacités et les produits de base (p. ex. les profils de risques organisationnels, les registres de risques, les outils communs de gestion du risque, etc.) mentionnés dans le CGIR du SCT.
- Le **niveau stratégique 2** est fondé sur la promotion de la capacité et des pratiques de gestion du risque au niveau stratégique et sur l'élaboration de dispositions de relations externes et de gouvernance afin de promouvoir la gestion du risque dans l'ensemble de l'organisation. À ce niveau, les principes de gestion du risque sont appuyés dans l'ensemble de l'organisation.

Niveau opérationnel-fonctionnel (du bas vers le haut)

En ce qui concerne la gestion des risques opérationnels-fonctionnels, les cinq facteurs (équivalant aux dix éléments du CRG) sont également évalués selon deux niveaux :

- Le **niveau opérationnel-fonctionnel 1** est fondé sur la gestion des risques opérationnels à la suite d'événements situationnels. À ce niveau, la gestion du risque est utilisée, au besoin, pour réagir à des menaces et à des possibilités précises.
- Le **niveau opérationnel-fonctionnel 2** est fondé sur l'application officialisée de la gestion du risque à l'échelon opérationnel-fonctionnel. La gestion du risque est utilisée d'une manière plus systématique dans le cadre des activités courantes, et le processus décisionnel tenant compte du risque est intégré au cycle de gestion. De nombreuses organisations axées sur la santé publique, la sécurité, etc. fonctionnent efficacement à ce niveau.

Combinaison des niveaux stratégique et opérationnel-fonctionnel

Le **niveau culturel 3** est atteint lorsque les niveaux opérationnel-fonctionnel et le niveau stratégique fonctionnent efficacement ensemble. Ce fonctionnement serait caractérisé par des communications continues efficaces, par des échanges et une collaboration entre les niveaux et une approche de gestion du risque adaptée aux exigences particulières de l'organisation.