



LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE, DE LA PLANIFICATION ET DU RENDEMENT AU MINISTÈRE DES FINANCES CANADA

IGF Québec : Journée thématique sur la gestion des risques

Philippe Lajeunesse, Directeur principal
Planification ministérielle

Le 3 décembre 2014



APERÇU

- **Décrire les attentes du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada en matière de gestion du risque à la fonction publique fédérale.**
- **Présenter l'approche intégrée de gestion du risque, de la planification et du rendement du Ministère des Finances.**

ATTENTES EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE

- **Cadre stratégique de gestion du risque (2010):**
 - établit les grands principes de la gestion du risque et clarifie les rôles et les responsabilités des administrateurs généraux et du SCT en ce qui a trait à la gestion du risque
 - prévoit une gestion intégrée du risque
 - offre la souplesse aux ministères et organismes pour adapter des solutions à leur mandat et à leurs objectifs
- **Appuyé par le Guide de gestion intégrée du risque (2010):**
 - vise à renforcer les pratiques de gestion intégrée du risque en fournissant aux organisations des orientations pour la conception, la mise en œuvre, l'exécution et l'amélioration continue de la gestion intégrée du risque.

ATTENTES EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE

- **La gestion intégrée du risque favorise:**
 - l'amélioration du rendement et de la prestation de programmes
 - un meilleur rapport coût-bénéfice et une meilleure efficacité
 - la création de conditions pour habiliter l'innovation
 - une meilleure gouvernance, responsabilité et prise de décisions
 - de meilleurs résultats pour les Canadiens

- **Principaux rôles et responsabilités des administrateurs généraux:**
 - gérer les risques auxquels leur organisation est exposée
 - mettre en œuvre des pratiques efficaces de gestion du risque
 - surveiller les pratiques de gestion du risque de leur organisation
 - mettre en place un contexte favorisant l'apprentissage et le perfectionnement des compétences et des capacités en gestion du risque

PRATIQUES DANS LES MINISTÈRES

- **Au fil des années, des progrès considérables ont été réalisés en matière de gestion intégrée du risque. En 2013-2014:**
 - tous les ministères produisent un profil de risque organisationnel annuel pour éclairer la planification stratégique et opérationnelle, et la production de rapports;
 - les profils de risque organisationnels sont de plus en plus établis en fonction des programmes, axés sur l'externe et couvrent un cycle de planification d'entre un et trois ans;
 - les comités de gouvernance de la haute direction ont établi des responsabilités en matière de gestion du risque;
 - le risque est plus étroitement lié à la planification et au rendement;
 - la plupart des organisations disposent d'un réseau de gestion du risque et le SCT a établi une communauté pangouvernementale qui échange des pratiques exemplaires et des leçons apprises

SURVEILLANCE ET AMÉLIORATION CONTINUE

- **Surveillance et suivi à l'aide du processus d'évaluation annuel du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)**
 - un des outils utilisés par le SCT pour évaluer la conformité avec la suite des politiques et pour les évaluations du rendement des administrateurs généraux
 - outil renouvelé pour 2014-2015
- **À partir de 2014-2015, la gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement constituera une composante de gestion fondamentale du CRG. Ceci reflète:**
 - la maturité des pratiques en gestion intégrée du risque, et
 - le lien entre la gestion du risque, la planification et le rapport sur la performance
- **Ainsi, on cherche à harmoniser davantage les fonctions ministérielles de gestion du risque, de planification et de rendement.**

LE MINISTÈRE DES FINANCES

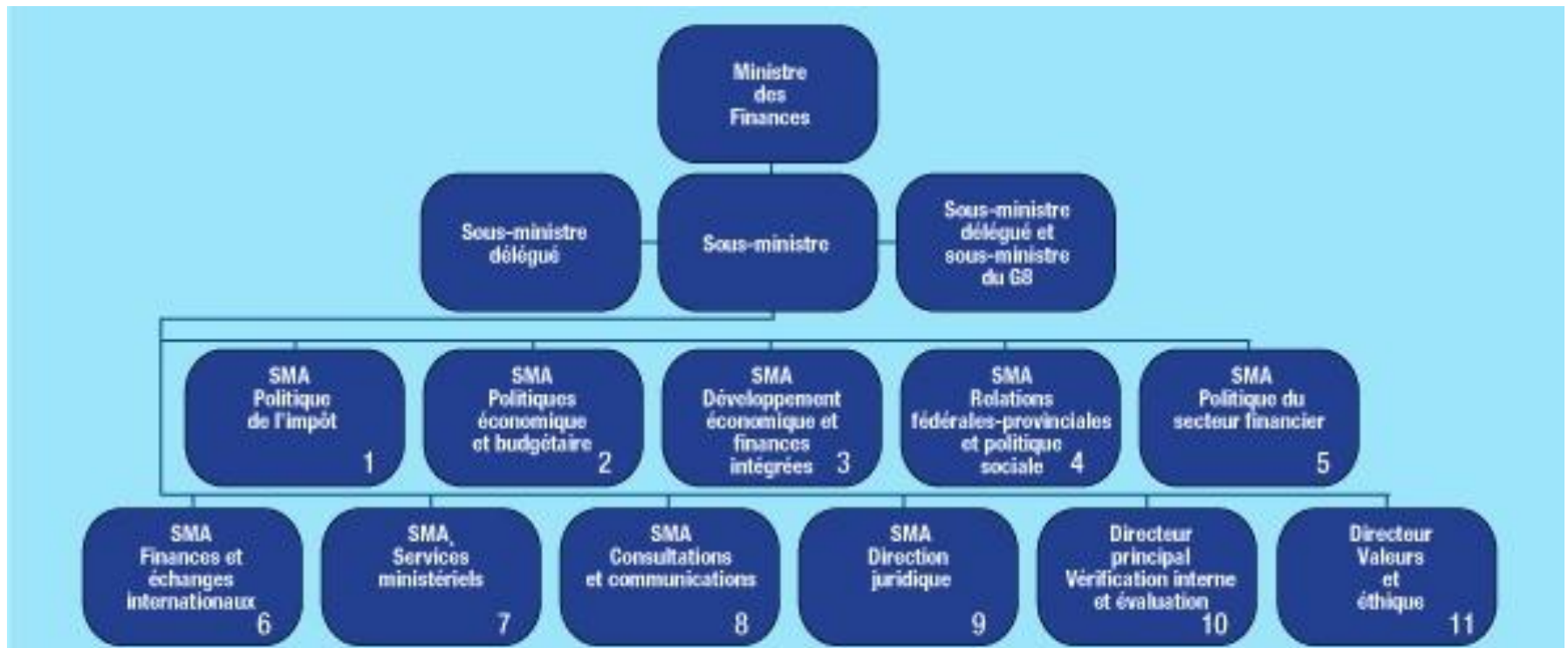
- **Établi en 1867, le ministère des Finances Canada est l'un des premiers ministères du gouvernement du Canada.**
- **À l'origine, ses fonctions principales consistaient à assurer la tenue de livres, à administrer la collecte et le décaissement des deniers publics, et à assurer le service de la dette nationale.**
- **De nos jours, il élabore et met en œuvre des politiques et des programmes solides et durables en matière économique, budgétaire, fiscale, sociale, de même qu'en matière de sécurité sociale et dans les secteurs financier et international.**
- **Il joue un rôle important à titre d'organisme central, en collaborant avec d'autres ministères pour veiller à l'exécution du programme du gouvernement et à la prestation d'analyses et de conseils stratégiques de qualité aux ministres.**

RESPONSABILITÉS

Les principales responsabilités du Ministère :

- Budget fédéral et la mise à jour des projections économiques et financières;
- Rapport financier annuel du gouvernement du Canada et des Comptes publics du Canada;
- Politiques et législation sur les impôts et les tarifs;
- Emprunts du gouvernement fédéral sur les marchés financiers;
- Principaux paiements de transfert fédéraux aux provinces et aux territoires;
- Politiques et législation touchant le secteur financier;
- Représentation du Canada au sein d'institutions et d'organisations financières internationales.

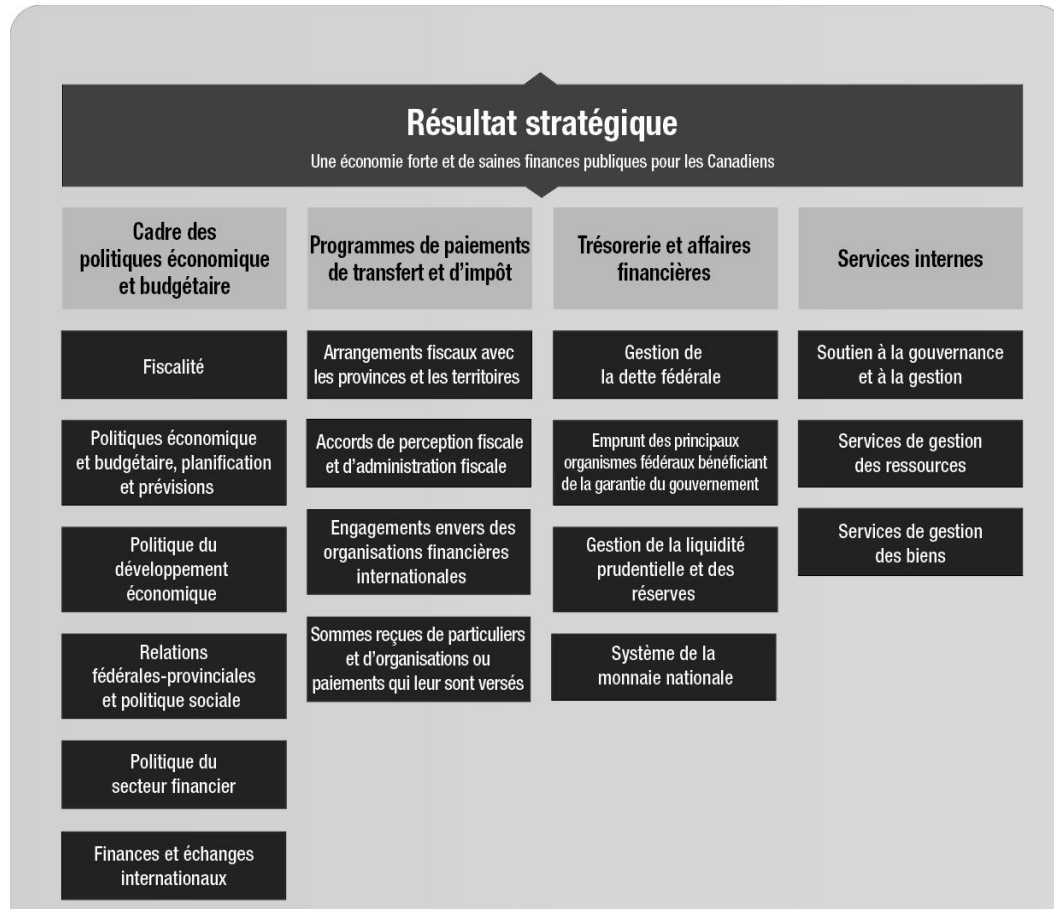
NOTRE ORGANISATION EN 2014-2015



- **Équivalents temps plein : ~774**
- **Budget : ~88 milliards de dollars**

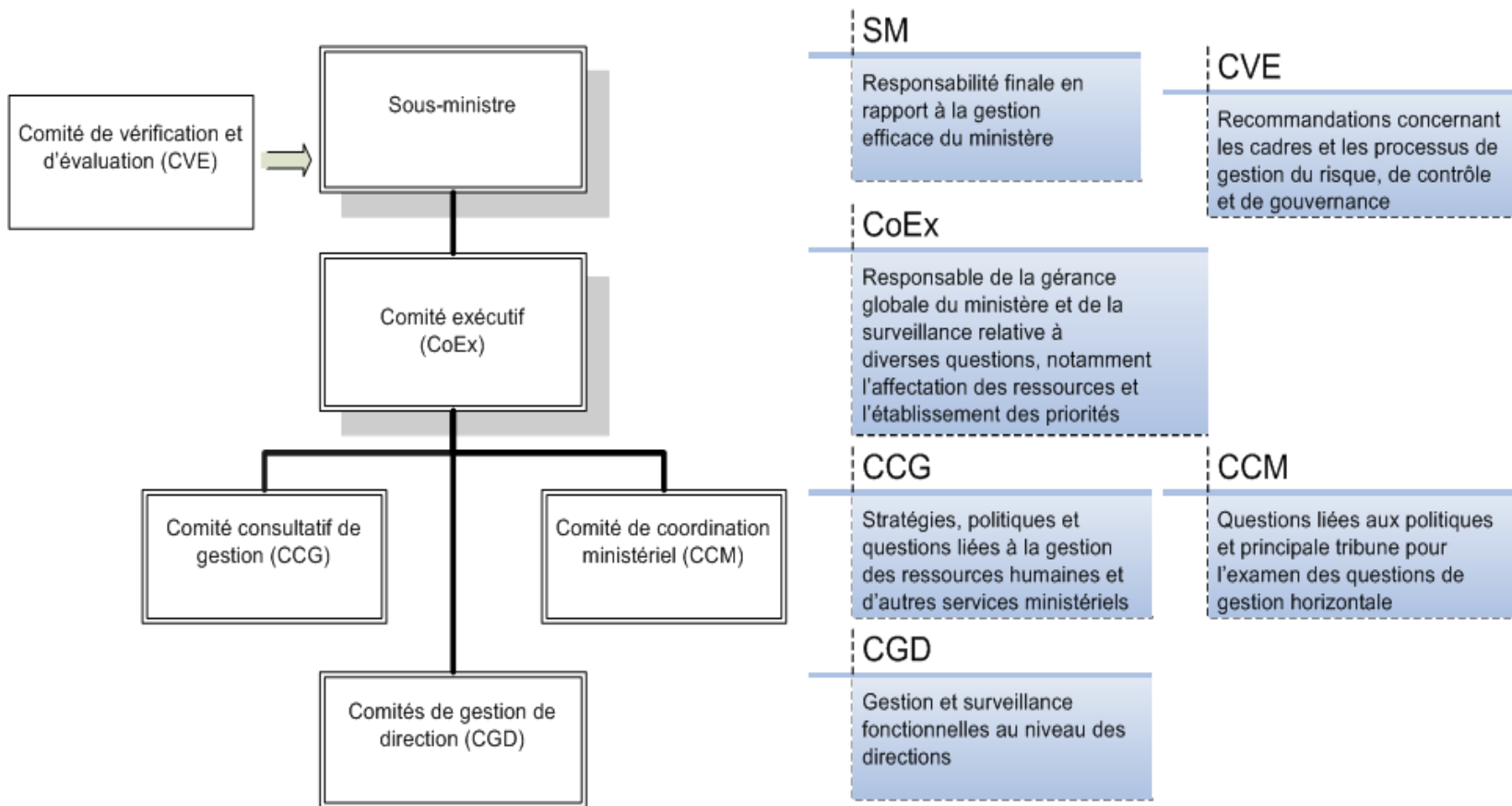
NOS PROGRAMMES

(ARCHITECTURE D'ALIGNEMENT DES PROGRAMMES)



- L'AAP sert de fondement en matière de planification et de production de rapports.
- Un résultat stratégique
- Quatre programmes :
 - ✓ Cadre des politiques économique et fiscale
 - ✓ Programmes de paiements de transfert et d'impôt
 - ✓ Trésorerie et affaires financières
 - ✓ Services internes

STRUCTURE DE GOUVERNANCE



LA GESTION DU RISQUE APPUIE LA PRISE DE DÉCISIONS

- **La gestion du risque est intégrée aux principaux processus opérationnels et décisionnels au moyen du cycle de planification intégrée du Ministère.**
- **La gestion du risque fait aussi partie de la prise de décisions et des activités quotidiennes.**
 - fonction de prestation de conseils stratégiques
 - trésorerie et affaires financières
 - services internes
- **La gestion du risque est considérée comme une compétence clé en leadership pour les gestionnaires de l'ensemble de l'organisation.**

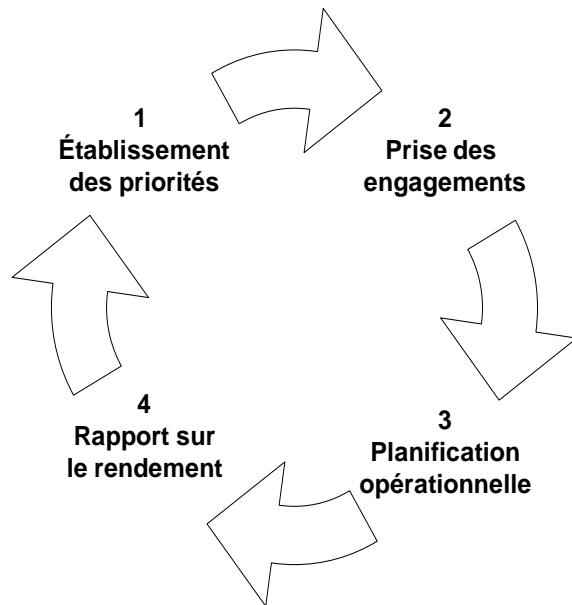
L'essentiel : la gestion du risque fait partie de notre quotidien.

PROCESSUS DE PLANIFICATION INTÉGRÉE AU MINISTÈRE DES FINANCES

- **Le processus de planification intégrée du Ministère vise à :**
 - rationaliser les exigences en matière de planification et de production de rapports au niveau des directions;
 - améliorer l'utilité de la planification intégrée à titre d'outil de gestion;
 - améliorer la qualité et la cohérence des rapports au Parlement et la réponse aux exigences des organismes centraux.
- **À cette fin, on a pris les mesures suivantes :**
 - Adoption d'un cycle personnalisé de planification et de production de rapports.
 - Élaboration d'outils préalablement remplis destinés à chacune des directions.
 - Travail d'analyse maximisé et étapes de production minimisées.

CYCLE DE PLANIFICATION INTÉGRÉE AU MINISTÈRE DES FINANCES

Cycle annuel de planification intégrée



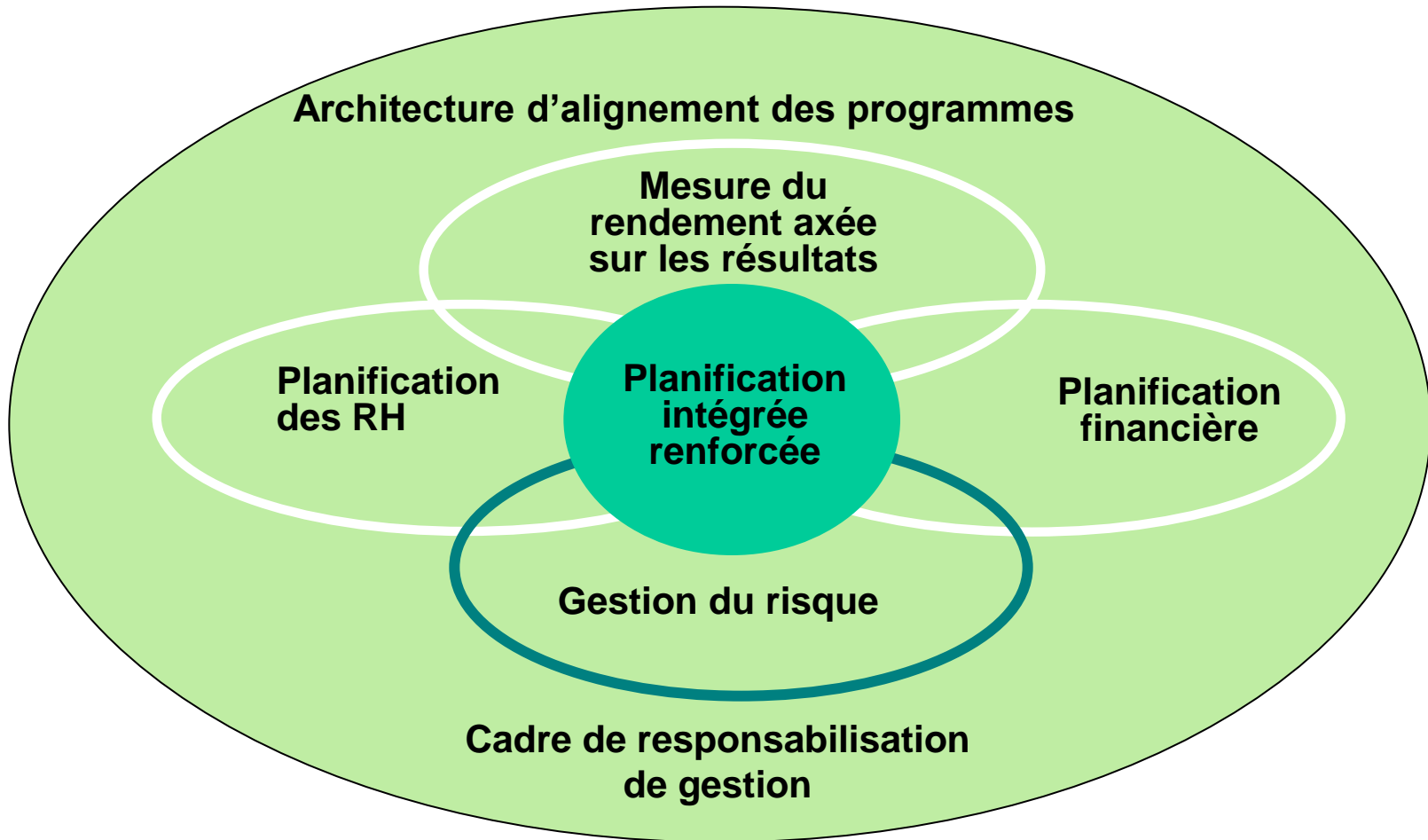
- 1. Établissement des priorités**
 - Examen des leçons tirées et des risques qui se présentent pour établir les priorités ministérielles en prévision du prochain cycle de planification.
- 2. Prise des engagements**
 - Éclaire les choix concernant les engagements et les stratégies d'atténuation des risques relatifs aux activités et à la gestion, compte tenu des priorités.
- 3. Planification opérationnelle**
 - Éclaire les choix concernant l'affectation des ressources humaines, financières et autres requises pour respecter les engagements établis et gérer les risques.
- 4. Rapport sur le rendement**
 - La surveillance et les rapports sur les réalisations alimentent les leçons apprises, qui éclairent les discussions de la haute direction sur les risques et le priorités en prévision du cycle de planification à venir.

Les risques ministériels ainsi que les stratégies d'atténuation examinées durant le processus de planification intégrée et le Profil de risque ministériel est mis à jour, au besoin, à travers le cycle de planification.

MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS

- **La Division de la planification ministérielle du Ministère gère le processus de planification intégrée au nom du Ministère.**
- **Un réseau de planification ministériel présidé par le directeur principal, Planification ministérielle, et qui regroupe des représentants opérationnels de chacune des directions du Ministère, constitue le point de contact central pour la mise en œuvre du processus.**
- **Les résultats sont présentés au comité compétent, pour examen, et au Comité exécutif, aux fins de la prise de décisions.**
- **Le processus de planification intégrée du ministère des Finances lui permet d'établir les liens nécessaires entre les personnes, les ressources et les mesures pour gérer les risques et obtenir des résultats de la manière la plus efficace et efficiente possible.**

LA PLANIFICATION INTÉGRÉE RELIE LES PROCESSUS CONNEXES



LE PROFIL DE RISQUE MINISTÉRIEL

- **Le Profil de risque ministériel (PRM) contribue à orienter les décisions de gestion, les activités liées à l'établissement des priorités et à la planification opérationnelle, ainsi que les choix concernant l'affectation des ressources.**
- **Le PRM du ministère des Finances Canada comprend trois éléments essentiels :**
 - **Cadre de gestion du risque** : contient son énoncé de principes sur la gestion intégrée du risque et présente l'approche et les attentes du Ministère en matière de gestion intégrée du risque.
 - **Liste des principaux risques ministériels** : regroupe les risques les plus importants qui exigent l'attention de la haute direction ainsi que les étapes à compléter pour gérer ces risques.
 - **Stratégie de communication et d'apprentissage** : sert à assurer la communication efficace sur les risques et mise sur l'apprentissage et la formation continue, ce qui permet d'améliorer les compétences en gestion du risque à l'échelle du Ministère.

LE PROFIL DE RISQUE MINISTÉRIEL

- **Le PRM établit l'énoncé de principes sur la gestion intégrée du risque du Ministère :**

Le ministère des Finances Canada identifiera et gèrera les risques inhérents à l'atteinte de ses objectifs. Il ne peut éliminer le risque. Il s'assurera plutôt que les risques existants et les risques nouveaux soient identifiés et gérés à des niveaux de tolérance acceptables. Les processus de gestion des risques seront intégrés aux processus de planification et aux activités de gestion courants.

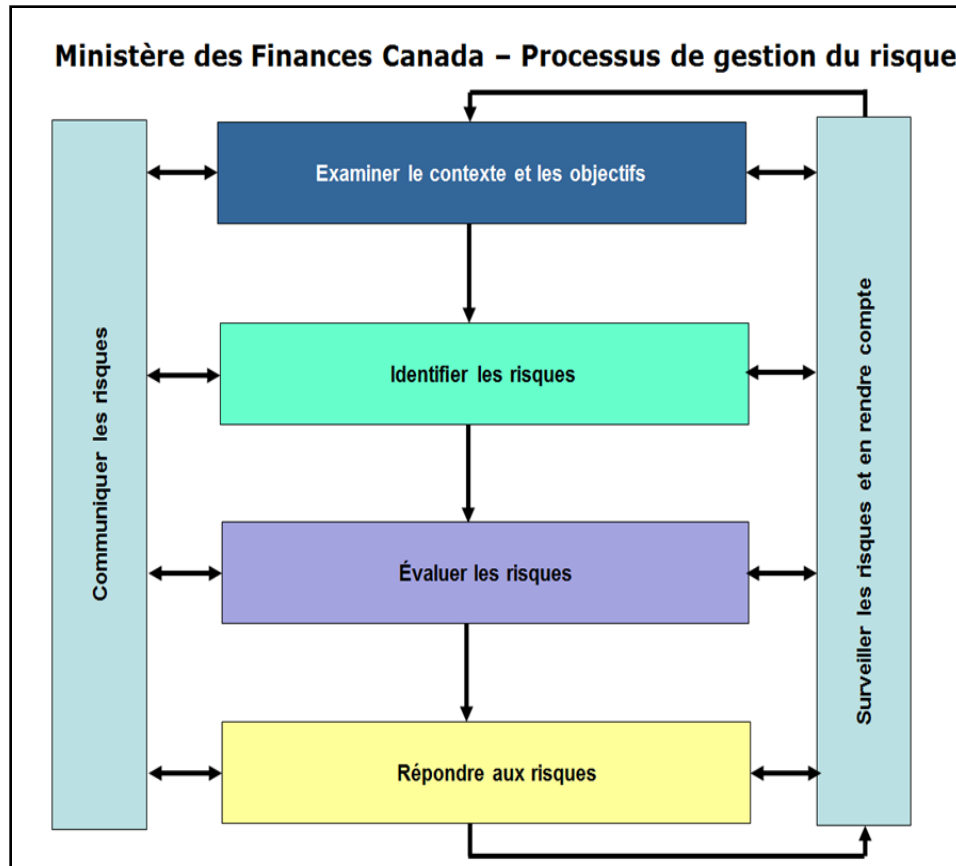
- **Le Ministère a choisi une définition du risque neutre :**

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

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

- **Le sous-ministre, appuyé par les sous-ministres délégués et le Comité exécutif, est chargé de gérer les risques organisationnels en dirigeant la mise en œuvre de pratiques de gestion du risque efficaces.**
- **La planification ministérielle gère la fonction de gestion intégrée du risque et apporte un soutien horizontal à toutes les directions.**
- **Les sous-ministres adjoints gèrent les risques propres à leur direction et les risques organisationnels pour lesquels ils sont responsables, le cas échéant.**
- **Les représentants du Réseau de planification ministérielle soutiennent les sous-ministres adjoints dans la mise en œuvre de pratiques efficaces de gestion intégrée du risque, de la planification et du rendement dans leurs directions.**
 - **Ils veillent à la qualité et à la fiabilité de l'information sur le risque qui est communiquée à la haute direction.**
- **Les employés mettent en application le processus de gestion du risque dans leurs activités quotidiennes.**

PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE À FINANCES



- **Le processus de gestion du risque du ministère des Finances Canada sert à :**
 - mener des évaluations formelles du risque, notamment pour préparer la liste des principaux risques ministériels et des stratégies d'atténuation connexes;
 - faciliter la gestion uniforme du risque à tous les niveaux de l'organisation;
 - assurer de façon raisonnable la réalisation des objectifs ministériels avec un niveau acceptable de risque résiduel.

OUTILS DE LA GESTION INTÉGRÉE DU RISQUE, DE LA PLANIFICATION ET DU RENDEMENT

- **Gabarits de planification remplis au préalable et contenant l'information sur le risque.**
 - Utilisés dans le cadre du processus de planification intégrée.
- **Registre ministériel et registres des directions.**
 - Compris dans les gabarits de planification.
- **Instructions pour compléter les ententes de rendement des cadres et des non-cadres.**
 - Lier la responsabilité individuelle aux engagements et aux résultats ministériels.
- **Outils et ressources de gestion du risque, dont:**
 - Profil de risque ministériel
 - Modèle d'évaluation du risque et instructions connexes
 - Critères d'évaluation de la probabilité et de l'incidence du risque
 - Niveaux de tolérance du risque et légende
 - Foire aux questions
- **Outil de surveillance et de rapport sur le risque**
 - Information sur le rendement qui éclaire l'analyse du risque et la mise à jour du PRM.

REGISTRE DES RISQUES DU MINISTÈRE

- **Le Ministère tient une liste de tous les risques organisationnels et les risques de direction dans le cadre d'un registre des risques centralisé.**
 - Registre utilisé pour tenir compte des risques et des changements et tendances au fil du temps.
 - Présente les risques selon l'ordre de gravité, du plus important au moins important.
- **Exemple du registre de risque**

<u>Numéro</u>	<u>Catégorie de risque</u>	<u>Énoncé de risque</u>	<u>Probabilité</u>	<u>Incidence</u>	<u>Cote</u>	<u>Mesures de contrôle</u>	<u>Stratégies d'atténuation additionnelles</u>	<u>Responsable</u>
#	Processus ou Infrastructure ou Ressources humaines/ relations ou Politiques	<i>Étant donné que ... (Facteur de risque/cause profonde il y a un risque que (telle éventualité) puisse avoir (telles répercussions éventuelles)</i>	<i>Cote de 1 à 3 = (a)</i>	<i>Cote de 1 à 3 = (b)</i>	<i>(a) X (b)</i>	<i>Liste des stratégies d'atténuation en place</i>	<i>Liste des stratégies d'atténuation additionnelles et étapes</i>	<i>SMA responsable</i>

STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET D'APPRENTISSAGE

- **La communication (interne et externe) sur les risques et l'apprentissage et la formation continue jouent un rôle de premier ordre dans la gestion du risque.**
- **La Stratégie de communication et d'apprentissage du PRM prévoit l'offre de séances d'information et de possibilités de formation adaptées aux divers groupes du Ministère dans le cadre d'occasions comme celles-ci :**
 - les réunions du Réseau de planification;
 - les réunions de la direction et/ou les retraites des divisions;
 - les réunions des comités du Ministère;
 - des dîners-conférence;
 - des séances d'orientation pour les nouveaux employés;
 - d'autres occasions permettant de sensibiliser la direction et le personnel, par exemple, dans le cadre d'autres séances d'apprentissage dans la mesure du possible.
- **La Stratégie insiste également sur le lien de la gestion du risque avec la planification intégrée et le rendement.**

LEÇONS RETENUES

- **L'engagement de la haute direction est essentiel.**
 - Tirer profit de la structure de gouvernance actuelle.
- **Produire une vue d'ensemble.**
 - Faire en sorte que les liens entre les plans, les priorités et la gestion du risque soient explicites.
- **Présenter l'information de manière à aider la haute direction à prendre des décisions.**
 - Analyse ciblée, présentations courtes, liens avec le programme du gouvernement.
- **Utiliser un réseau opérationnel pour trier les demandes, rassembler les données et vérifier l'analyse.**
 - On met l'accent sur les gestionnaires, non pas sur des « planificateurs »; la connaissance des opérations est essentielle.
- **S'assurer que des bilans rétrospectifs font partie du processus.**
 - Continuer de viser l'amélioration et apporter des modifications au besoin.
 - Tirer des leçons des post-mortems annuels.
 - Examen en bonne et due forme à tous les trois ans (approche pertinente et adaptée aux besoins).
- **Investir dans les gens, dans la communication et dans la sensibilisation.**
 - Appuyer les possibilités d'apprentissage et les approches de communication personnalisées.

La mise en œuvre d'une culture soucieuse du risque favorise activement l'excellence en matière de rendement pour continuer à répondre aux besoins des Canadiens.