



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Vérification de la gestion des risques ministériels

Bureau de la dirigeante principale de la vérification
Direction des services de vérification et d'assurance

Juin 2014



This publication is also available in English.

La présente publication est disponible en format PDF accessible
à l'adresse Internet suivante : <http://www.pch.gc.ca>

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2014.
N° de catalogue : CH6-28-2014F-PDF
N° ISBN : 978-0-660-22631-6

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte.....	1
1.1 Autorisation du projet.....	1
1.2 Contexte	1
2. Objectif	2
3. Portée.....	2
4. Approche et méthodologie	2
5. Constatations et recommandations	3
5.1 Gouvernance	3
5.1.1 Structure de gouvernance	3
5.2 Gestion du risque.....	5
5.2.1 Cadre de gestion intégrée du risque	5
5.2.2 Tolérance au risque	7
5.2.3 Outils de gestion du risque	8
5.3 Contrôles internes.....	11
5.3.1 Surveillance	11
Annexe A – Critères de vérification	13
Annexe B – Plan d’action de la direction	19

Liste des acronymes

AAP	Architecture d'alignement des programmes
CGIR	Cadre de gestion intégrée du risque
CMV	Comité ministériel de vérification
CPIMRE	Comité de la planification intergrée, de mesure du rendement et de l'évaluation
CPP	Comité des programmes et des politiques
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
DG	Directeur général
DGGRHMT	Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail
DGPPRS	Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques
DPVE	Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
FFPM	Forces, faiblesses, possibilités, et menaces
IMSC	Initiative de modernisation des subventions et contributions
PAI	Plan d'affaires intégré
PCH	Patrimoine Canadien
PRO	Profil de risque organisationnel
PVAR	Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques
RMR	Rapports ministériels sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et priorités
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

Sommaire

Introduction

Le gouvernement du Canada s'est engagé à améliorer ses pratiques de gestion du risque au sein de la fonction publique afin de favoriser l'adoption de sains processus de prise de décisions et de reddition de comptes. En 2010, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a élaboré le Cadre stratégique de gestion du risque afin de présenter une approche complète pour mieux intégrer la gestion du risque à la prise de décisions stratégiques. Il a également créé le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), qui formule ses attentes liées à une bonne gestion de la fonction publique. La gestion du risque représente l'un des éléments essentiels d'une bonne gestion.

Conformément à la *Politique sur la vérification interne* de 2012 du SCT, les administrateurs généraux doivent recevoir une assurance indépendante et des conseils du comité de vérification au sujet de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance en place.

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) accomplit des progrès quant à l'atteinte de son objectif visant à créer des assises solides pour la gestion du risque, mais les connaissances demeurent une priorité pour qu'il réagisse efficacement aux défis stratégiques et opérationnels auxquels il est confronté.

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) de 2013-2014 à 2015-2016, lequel a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en mars 2013.

L'objectif de cette vérification est de fournir une assurance quant à la pertinence et à l'efficacité de la gestion du risque et des processus de contrôle et de gouvernance en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque de l'organisation pour appuyer les priorités stratégiques, la prise de décisions éclairées relativement à la tolérance au risque et l'amélioration des résultats.

La portée de la vérification couvrait la gestion du risque du Ministère pour les différentes périodes de l'exercice 2012-2013 jusqu'à l'achèvement de la plus grande partie des travaux de vérification.

Principales constatations

Dans le cadre des travaux de vérification, l'équipe de vérification a décelé les exemples de pratiques exemplaires ci-dessous.

- Un mandat et des paramètres clairs sont établis. Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles propres à la gestion du risque sont bien énoncés dans les paramètres des comités de gouvernance et le Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR ou le Cadre).

- On procède à la mise sur pied de comités directeurs chargés de la réalisation des projets spéciaux pour qu'ils examinent l'évaluation des risques liés à ces projets et les stratégies d'atténuation, et pour qu'ils présentent des directives et une orientation stratégique.
- PCH dispose d'un CGIR qui établit clairement les processus de gestion du risque.
- Le profil de risque organisationnel (PRO) englobe une mise en correspondance des principaux risques à l'égard de l'un des trois résultats stratégiques. Ces risques se rattachent ensuite à l'activité précise dans le cadre de l'un des huit programmes ministériels.
- La Direction de la planification stratégique a conçu des séances de formation et de sensibilisation dans le but de sensibiliser le Ministère à la gestion du risque et d'accroître la capacité. Cette formation a été approuvée par le Comité exécutif et intégrée dans les priorités en matière d'apprentissage de 2013-2014 du Ministère.
- Le ministère du Patrimoine canadien a intégré un processus rigoureux d'évaluation des risques externes dans le cadre de son processus de gestion du risque. On a recours aux analyses de la conjoncture et à l'analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) pour établir les risques internes et externes.

Les résultats de la vérification font état de possibilités d'amélioration en matière de contrôle interne et de gestion du risque.

Gestion du risque

- Le personnel et la direction ne connaissent pas tous bien la façon dont le CGIR oriente la tolérance au risque du Ministère. La matrice de tolérance au risque, présentée dans le CGIR, n'est pas pleinement comprise et n'est pas appliquée uniformément et de manière à mieux gérer le risque.
- Les secteurs et les directions générales n'utilisent pas de façon uniforme, voire ne les utilisent pas du tout, les outils de gestion du risque dans le but de saisir et de surveiller les risques.

Contrôle interne

- Actuellement, la surveillance est limitée dans le cadre du processus de gestion du risque visant à garantir que les risques permanents sont saisis, que les mesures de rendement sont recueillies et analysées et que des interventions sont élaborées pour tous les risques.

Recommandations

Les recommandations ci-dessous visent à aborder les secteurs d'amélioration relevés.

Gouvernance

Aucune recommandation n'est requise.

Gestion du risque

Le directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doit renforcer les dispositions d'orientation continue et des séances d'information au personnel et à la direction de manière à ce que la gestion du risque soit mieux comprise et appliquée. Les séances devraient insister sur les points suivants : utilisation des outils présentés dans le CGIR de PCH; directives particulières sur l'utilisation de la matrice de tolérance au risque et utilisation uniforme du tableau de la gestion des risques employé dans le processus de plan d'affaires intergré.

Les sous-ministres adjoints et les chefs des directions générales et des directions, avec l'appui du directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doivent s'assurer que le CGIR est utilisé, en mettant l'accent sur le tableau de la gestion des risques utilisé dans le processus de PAI, de même que sur les rôles et responsabilités précisés dans le CGIR, de façon à garantir l'uniformité de l'approche dans tout PCH.

Contrôle interne

Le directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doit améliorer la surveillance des mesures et des données liées au rendement du CGIR, ainsi que le suivi effectué afin de démontrer l'exécution ainsi que les progrès connexes pour voir à ce que la gestion du risque soit efficace et à ce que les attentes relatives au CGIR soient respectées.

Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, la vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Opinion du vérificateur

À mon avis, le processus de gestion des risques ministériels en place favorise l'établissement de priorités stratégiques et la prise de décisions éclairées, mais il nécessite une amélioration en ce qui concerne la gestion du risque et le contrôle interne. Des activités de formation accrues sur le recours aux outils et aux processus de gestion du risque, et de surveillance améliorée de l'exécution du CGIR s'imposent en vue de l'amélioration de l'efficacité de la gestion intégrée du risque du Ministère.

Original signé par

Maria Lapointe-Savoie

Dirigeante principale de la vérification
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Ressources de vérification internes au ministère du Patrimoine canadien :

Maria Lapointe-Savoie, directrice, Services de vérification et d'assurance
Siriseng Malichanh, gestionnaire de la vérification
Mamadou Niasse, vérificateur

Contribution de ressources de vérification externes au ministère du Patrimoine canadien

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) de 2013-2014 à 2015-2016, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en mars 2013.

Les activités ont été sélectionnées selon ce qui suit :

- Mandat du CMV et domaines de responsabilités;
- S'inscrit dans le rôle du DPV de fournir une assurance et de rendre compte de la gestion des risques au Ministère;
- Consultation avec la gestion.

1.2 Contexte

Dans l'environnement actuel, caractérisé par une incertitude et des changements constants, le risque est inévitable et présent dans la plupart des situations organisationnelles. Par conséquent, l'adoption d'une approche systématique de gestion du risque s'impose en vue de la prise de mesures à l'égard de l'incertitude relativement aux événements et aux résultats futurs. Les organisations doivent renforcer les capacités et adopter des pratiques de gestion du risque afin de gérer plus efficacement les ressources, de prendre de meilleures décisions et, en définitive, d'améliorer l'efficacité de la fonction publique. En favorisant une culture et une capacité renseignées sur le risque, il est possible de favoriser pleinement l'amélioration du rendement au sein des organismes fédéraux. Une gestion inefficace des risques peut contribuer à l'augmentation du coût des programmes et faire rater des occasions, ce qui peut compromettre les résultats des programmes et, au bout du compte, la confiance du public.

En outre, le gouvernement du Canada est déterminé à renforcer les pratiques de gestion du risque dans la fonction publique. La gestion du risque contribue de manière importante au renforcement de la capacité du gouvernement de reconnaître et de comprendre les nouveaux défis et les nouvelles possibilités, d'en tenir compte, et d'en tirer profit. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré le Cadre de gestion du risque pour proposer une approche complète à l'égard de la gestion du risque. Ce cadre offre une approche fondée sur des principes en matière de gestion du risque dans le but d'offrir aux ministères et aux organismes de la souplesse pour adapter leurs solutions de gestion en fonction de leur mandat et de leurs objectifs.

La Direction de la planification stratégique, qui fait partie de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques, est chargée de l'élaboration et de l'orientation de mesures ministérielles de planification stratégique, de compte rendu, de gestion du rendement, de développement durable et de gestion intégrée du

risque. Les principaux domaines fonctionnels de la Direction de la planification stratégique sont les suivants :

- agir en tant que centre de liaison de l'expertise en matière de gestion du risque, notamment pour ce qui est de l'établissement d'une fonction de gestion du risque;
- s'assurer que l'orientation de la direction en matière de gestion du risque est communiquée, comprise et appliquée;
- s'assurer que le Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR ou le Cadre) est mis en œuvre au moyen des processus décisionnels et des structures hiérarchiques en place, et que les capacités sont renforcées par l'élaboration de plans et d'outils d'apprentissage;
- assurer la conformité et la surveillance du CGIR après sa mise en œuvre;
- élaborer une *politique ministérielle sur la gestion du risque*;
- voir à ce que des stratégies et des systèmes soient en place pour cerner, analyser, évaluer, traiter, surveiller et signaler les risques à tous les échelons;
- coordonner la production du profil de risque organisationnel;
- être au courant des changements apportés aux stratégies opérationnelles ou à la tolérance au risque du ministère du Patrimoine canadien et recommander le seuil de tolérance au risque de référence au Comité exécutif ainsi que les limites à l'intérieur desquelles la direction est autorisée à intervenir dans ce genre de risque;
- élaborer des outils, des lignes directrices et des documents de référence et de formation à l'échelle du Ministère.

2. Objectif

L'objectif de cette vérification est de fournir une assurance quant à la pertinence et à l'efficacité de la gestion du risque et des processus de contrôle et de gouvernance en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque de l'organisation, à l'appui des priorités stratégiques, de la prise de décisions éclairées relativement à la tolérance au risque et d'une amélioration des résultats.

3. Portée

La portée de la vérification couvrait la gestion du risque du Ministère pour les différentes périodes de l'exercice 2012-2013 jusqu'à l'achèvement de la plus grande partie des travaux de vérification.

4. Approche et méthodologie

La vérification portant sur la vérification de la gestion des risques ministériels a été effectuée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor*.

La méthodologie de vérification a comporté :

- un examen de la documentation, des lignes directrices, des procédures et des politiques pertinentes du ministère du Patrimoine canadien par rapport à la gestion des risques ministériels;
- la collecte de données au moyen d'entrevues avec le personnel de l'organisation en vue de l'examen des processus, des procédures et des pratiques en matière de gestion des risques ministériels;
- une analyse de l'information obtenue au moyen de l'examen des documents et des entrevues;
- une corroboration des observations avec le contenu du rapport de vérification des contrôles au niveau des entités de novembre 2013.

5. Constatations et recommandations

La présente section énonce les constatations et les recommandations qui se rattachent à la vérification de la gestion des risques ministériels. Les constatations sont fondées sur les éléments de preuve recueillis dans le cadre de l'examen, de l'analyse et du contrôle des documents ainsi que des entrevues menées pour chacun des critères de vérification. Outre les constatations présentées dans le rapport de vérification, des observations au sujet des conditions non systémiques et présentant peu d'importance et de risque ont été communiquées à part aux fins de leur examen et de la prise de mesures par la direction. L'annexe A contient un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chacun des critères évalués par l'équipe de vérification. Les détails des observations et des recommandations découlant de la vérification figurent ci-dessous.

5.1 Gouvernance

5.1.1 Structure de gouvernance

La gouvernance englobe l'établissement des principaux organismes de surveillance pour l'organisation en vue de la présentation d'une orientation stratégique et de l'assurance d'un mandat communiqué clairement. Les organismes de surveillance efficaces voient à ce que l'orientation, les plans et les mesures de la direction soient adéquats et favorisent la production de résultats.

Le ministère du Patrimoine canadien dispose d'une structure de gouvernance claire. Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles propres à la gestion du risque sont bien établis.

Le ministère du Patrimoine canadien possède une structure de gouvernance à deux niveaux. Ce modèle de gouvernance permet de simplifier le processus décisionnel et d'harmoniser les mandats des comités avec les priorités ministérielles. Au sein des comités de niveau 2, des questions sont examinées, des consultations sont menées et des options sont peaufinées avant d'être présentées au Comité exécutif aux fins de la prise d'une décision et de leur approbation.

Modèle de Gouvernance de Patrimoine canadien



Les comités suivants participent aux activités de gestion intégrée du risque du ministère du Patrimoine canadien :

- Le Comité exécutif est un haut comité chargé de la prise de décisions qui agit en qualité de conseil de gestion en assurant une gouvernance générale, en présentant une orientation stratégique et en prenant des décisions en appui au sous-ministre. Il est chargé d'examiner et d'approuver le PRO. Également, il est responsable de l'intégrité de l'environnement de contrôle interne du CGIR et il lui incombe de s'assurer que le risque est géré à l'échelle du Ministère.
- Le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation voit à ce que les principales mesures de planification, de compte rendu et de mesure du rendement de même que les fonctions de gestion intégrée du risque et d'évaluation contribuent ensemble au recours à un processus efficace de gouvernance organisationnelle. Le Comité assure l'adoption d'un point de vue intégré du risque en examinant l'efficacité de l'évaluation et du traitement du risque ainsi que l'efficacité globale des pratiques ministérielles de gestion du risque.
- Le Comité des programmes et des politiques présente une tribune de discussion sur la politique stratégique, la gestion de programmes et les risques juridiques.
- Le Comité des finances est un organisme consultatif et décisionnel responsable de la planification et des prévisions financières du Ministère, y compris en ce qui concerne l'examen des tendances et des risques financiers.
- Le Comité des ressources humaines et des services d'affaires est chargé d'examiner, donner son aval, approuver et fournir un leadership sur les questions ministérielles, et les risques associés à la gestion des ressources humaines et des changements organisationnels.

Les rôles, les autorités et les obligations redditionnelles qui se rattachent à la gestion du risque sont clairement énoncés dans les mandats des comités. Les détails des rôles et des responsabilités en matière de gestion du risque figurent dans le CGIR du ministère du Patrimoine canadien et ont été suffisamment communiqués.

L'équipe de vérification a mentionné que des comités directeurs étaient mis sur pied en vue de la réalisation de projets spéciaux, comme l'initiative de modernisation des subventions et des contributions ainsi que le projet des Jeux pan et parapanaméricains de 2015 à Toronto, afin d'examiner régulièrement les risques liés à ces projets et de déterminer des stratégies d'atténuation.

On a mis en place un processus officiel de communication afin de veiller à ce que les questions importantes liées à la gestion du risque soient toutes bien communiquées aux organismes de surveillance participant aux mesures de gestion du risque. Le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation examine périodiquement les risques classés en fonction des secteurs ainsi que les mises-à-jour par rapport au PRO, il analyse la tolérance au risque, et il formule des recommandations auprès du Comité exécutif.

La vérification a conclu que la structure de gouvernance en place au ministère du Patrimoine canadien était efficace. Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont bien compris et appliqués systématiquement par les membres des comités.

Recommandation

Cette constatation positive fait en sorte qu'aucune recommandation n'est requise.

5.2 Gestion du risque

5.2.1 Cadre de gestion intégrée du risque

PCH dispose d'un cadre officiel de gestion intégrée du risque (CGIR) qui a été communiqué dans l'ensemble du Ministère.

La gestion du risque est une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques. Elle consiste notamment à établir et à maintenir un cadre efficace de gestion du risque.

Le Cadre intégré de PCH prend appui sur les pratiques existantes et offre une structure globale axée sur la gestion de risques organisationnels et opérationnels susceptibles d'avoir une incidence sur l'atteinte d'objectifs organisationnels. L'objectif principal du Cadre est de fournir la structure et les outils permettant d'assurer une gestion intégrée du risque de façon uniforme au sein du Ministère. Plus précisément, son objectif est d'établir une base de référence de pratiques normalisées et de s'assurer que l'information sur le

risque est présentée de façon intégrée. Les objectifs du CGIR sont atteints en mettant en œuvre les composantes suivantes :

1. Une politique du risque
2. Des processus et des outils de gestion du risque
3. La communication des risques
4. La sensibilisation aux risques

Le CGIR de PCH a été finalisé et présenté au CPIMRE et au CMV avant son approbation par le Comité exécutif en novembre 2012. Puis, en octobre 2013, le sous-ministre et le sous-ministre délégué ont fait l'annonce du CGIR dans un message au Ministère, en insistant sur le fait que le CGIR favoriserait une culture de prise de risque responsable propice à l'apprentissage, à l'innovation et à l'amélioration continue. On a encouragé la direction à discuter de l'importance de la gestion du risque avec les membres du personnel et à préciser le rôle que chaque employé peut jouer dans la gestion du risque du Ministère. La Direction de la planification stratégique est responsable de la mise en œuvre du CGIR et de l'élaboration d'outils, de lignes directrices, de références et de documents de formation à l'échelle ministérielle.

Les étapes de la gestion du risque de PCH sont bien exposées et expliquées. Le CGIR décrit en détail les rôles et les responsabilités de gestion du risque aux niveaux stratégique et opérationnel, ainsi que les composantes de gestion fonctionnelle. Une liste d'activités et de processus de gestion du risque est aussi fournie afin d'assurer l'uniformité dans l'ensemble du Ministère.

L'équipe de vérification a constaté que, au moment du lancement du CGIR, le personnel avait été encouragé à suivre le cours en ligne d'introduction à la gestion du risque offert par l'École de la fonction publique du Canada. Un lien vers le CGIR a aussi été ajouté au site intranet de PCH. En outre, la Direction de la planification stratégique a offert quelques ateliers afin de communiquer le contenu du CGIR pour s'assurer que le personnel connaît le CGIR, le PRO et les outils connexes.

Recommandations

Aucune recommandation.

5.2.2 Tolérance au risque

Le personnel et la direction ne connaissent pas tous bien la façon dont le CGIR oriente la tolérance au risque du Ministère. La matrice de tolérance au risque, présentée dans le CGIR, n'est pas pleinement comprise et n'est pas appliquée uniformément et de manière à mieux gérer le risque.

Analyse

La tolérance au risque désigne la volonté d'une organisation d'accepter ou de rejeter un certain niveau de risque résiduel (l'exposition). La tolérance au risque peut varier au sein d'une organisation, mais elle doit être bien comprise par les personnes qui prennent des décisions relatives aux risques concernant une question en particulier. Il faut que la tolérance au risque soit claire à tous les niveaux de l'organisation afin de favoriser une prise de décisions éclairées par l'analyse du risque et le recours à des approches tenant compte du risque.

À PCH, le sous-ministre est responsable de fournir des directives et d'établir le niveau général de tolérance au risque au sein du Ministère au moyen du Plan d'affaires intégré (PAI), du profil de risque organisationnel (PRO) et de l'attribution des niveaux d'alerte au risque dans la matrice de tolérance au risque du CGIR.

Le PRO est un document stratégique qui cerne les plus hauts risques importants liés à la gestion des programmes de subventions et contributions, des politiques, des plans et des autres programmes de PCH. Les comités de gestion et de gouvernance de PCH jouent un rôle important dans l'établissement et la communication des seuils de tolérance au risque. Le PRO inclut des risques sélectionnés par les comités de gouvernance à la suite d'une évaluation minutieuse des principaux risques résultant du registre des risques ministériels, et tient compte des niveaux de tolérance au risque du Ministère. Dans le cadre du processus du PRO, le CPIMRE propose un niveau de risque pour chacun des risques ministériels. Puis, le Comité exécutif finalise l'attribution des niveaux de risque en ce qui concerne les principaux risques indiqués dans le PRO.

Le niveau de tolérance au risque à PCH est dicté par la matrice de tolérance au risque, un outil du CGIR. La matrice oriente l'établissement des niveaux de tolérance au risque (d'alerte) du Ministère en démontrant, au moyen de grilles en couleurs, la réaction recommandée à un niveau de risque donné. La distribution des couleurs permet d'établir l'orientation de toutes les réactions aux risques. Le dégradé de couleurs définit le moment où les risques doivent être élevés au niveau de gestion supérieur et vise à encourager les gestionnaires à adopter une approche de gestion fondée sur le risque qui est appropriée en fonction de leurs activités.

Après avoir réalisé des entrevues, l'équipe de vérification a constaté que la compréhension du niveau de tolérance au risque du Ministère était inégale d'une personne interrogée à l'autre. Certains membres du personnel opérationnel et de la direction interrogés n'étaient pas au courant que le Ministère disposait d'un guide sur les

niveaux de tolérance au risque, tandis que d'autres, plutôt qu'expliquer le niveau de tolérance au risque du Ministère, affirmaient que le gouvernement en général était peu enclin à prendre des risques.

L'examen portant sur l'utilisation de la matrice de tolérance au risque a révélé que le personnel ne comprend pas cet outil qui n'est donc pas utilisé de façon uniforme par les directions générales et les secteurs. L'équipe de vérification a constaté que l'on utilise différentes échelles pour évaluer les probabilités et l'incidence des risques. Certains emploient des qualificatifs (faible/moyen/élevé), d'autres des couleurs (vert, jaune, orange) ou des chiffres (1, 2, 3...). De plus, certaines personnes ont mentionné qu'elles se sentaient plus à l'aise d'utiliser les outils de gestion du risque de leur direction générale ou de leur programme, plutôt que l'outil recommandé, soit la matrice de tolérance au risque du CGIR.

Certains gestionnaires interrogés ont affirmé que leur personnel leur avait indiqué que l'utilisation du niveau de tolérance au risque n'est pas communiquée efficacement. Par conséquent, le personnel opérationnel n'est pas en mesure de comprendre les risques et de porter aux échelons supérieurs ceux qui se situent au-delà de leur niveau de tolérance.

Évaluation du risque

La matrice indique quand, comment et à qui le risque doit être communiqué dans l'ensemble du Ministère. Les gestionnaires et les employés sont responsables d'acheminer aux échelons supérieurs les risques qui ne peuvent pas être traités efficacement à leur niveau. Si ces directives relatives à la tolérance au risque ne sont pas utilisées, il est possible que les écarts individuels entre le goût du risque et l'aversion au risque s'accroissent, ce qui empêcherait les employés d'ancrer leur évaluation du risque à une échelle ministérielle définie.

5.2.3 Outils de gestion du risque

Les secteurs et les directions générales n'utilisent pas de façon uniforme, voire ne les utilisent pas du tout, les outils de gestion du risque dans le but de saisir et de surveiller les risques.

Analyse

Le PRO donne un aperçu des principaux risques, y compris des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en ce qui a trait à la gestion du risque. PCH dispose d'un PRO depuis 2009. Depuis 2012, le PRO a adopté un cycle de trois ans, incluant une mise à jour annuelle. La préparation et la mise à jour du profil font partie du cycle de planification et de compte rendu du Ministère.

Pour élaborer un profil de risque organisationnel, il faut tenir compte de l'environnement opérationnel et de la capacité de l'organisation à prendre des mesures à l'égard des risques clés de haut niveau qui touchent la réalisation des objectifs organisationnels.

PCH a adopté un processus officiel avec une méthode ascendante/descendante d'élaboration et de mise à jour du PRO. Le profil est établi en fonction des données des niveaux opérationnels et fonctionnels. Le leadership de la haute direction est un facteur clé pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du PRO de manière à ce qu'il demeure pertinent et évolutif et qu'il ajoute de la valeur au processus décisionnel.

L'approche descendante est délibérément adoptée pour veiller à ce que la détermination des risques soit simplifiée, que les risques soient correctement recensés à l'échelle du Ministère et que les risques soient évalués par rapport aux niveaux de tolérance au risque établis par la haute direction.

L'approche ascendante comprend l'analyse des risques au niveau de la direction générale et du secteur grâce à une section des PAI. Ces risques sont alors consignés dans le registre des risques ministériels qui est ensuite utilisé comme intrant pour le PAI du Ministère.

PCH a mis au point des outils de gestion du risque dans le but de pouvoir adéquatement déterminer et évaluer les risques, ainsi que les classer par ordre de priorité pour élaborer et mettre à jour le PRO. Voici les outils clés utilisés pour déterminer, évaluer et consigner les risques au niveau des directions générales et des secteurs :

- tableau de la gestion des risques inclus dans le PAI;
- matrice de tolérance au risque inclus dans le Cadre; et
- registre des risques ministériels inclus dans le PAI du Ministère.

On s'attend à ce que les risques opérationnels soient déterminés, évalués, classés par ordre de priorité et surveillés au niveau de la direction générale grâce au tableau de la gestion des risques du Plan d'activités intégré. Ce processus doit être entrepris en utilisant la matrice de tolérance au risque qui représente le niveau de tolérance au risque du Ministère afin de donner le ton de l'ensemble des réactions aux risques.

Le registre des risques ministériels découle des tableaux de la gestion des risques des directions générales et des secteurs, inclus dans les PAI respectifs. Il s'agit d'une compilation de tous les plus importants risques de PCH qui sont inclus dans le PAI du Ministère. Une fois que le registre des risques ministériels est rempli et que les renseignements qu'il contient ont été évalués, la haute direction est une fois de plus consultée.

Même si PCH a élaboré des outils de gestion du risque pour le processus de gestion intégrée du risque, l'équipe de vérification a constaté qu'ils n'étaient pas utilisés uniformément au sein des directions générales. Dans certains cas, le tableau de la gestion des risques est seulement rempli au niveau du secteur, tandis que certains secteurs recueillent les tableaux de gestion des risques auprès des directions générales et les récapitulent au niveau du secteur. Il a également été constaté que certaines directions générales ne remplissaient pas le tableau de la gestion des risques.

D'après un examen du registre des risques ministériels, les risques qui sont identifiés au niveau du secteur se situent à un niveau élevé et peuvent ne pas représenter l'ensemble des risques opérationnels au niveau de la direction générale. En outre, les directions générales et les secteurs emploient différentes échelles d'évaluation des risques, ce qui peut prêter à confusion.

Comme susmentionné, les personnes interrogées considéraient que la matrice de tolérance au risque du CGIR n'était pas facile à comprendre. Le personnel et la direction préfèrent utiliser les outils existants aux fins de gestion continue du risque.

On a remarqué que les outils de gestion du risque ne sont pas utilisés pleinement d'une manière avantageuse pour le Ministère. Cette situation est considérée être attribuable au fait que ces outils ne sont pas bien compris et que les communications n'insistent pas suffisamment sur ceux-ci pour assurer leur application par le personnel. Même si le document est disponible à partir de l'intranet de PCH, certains gestionnaires ont indiqué qu'ils se rappelaient avoir reçu le courriel à propos du CGIR, mais ne l'avaient pas lu, ou bien qu'ils n'en avaient pas discuté avec leur personnel.

Évaluation du risque

Les PAI des secteurs et des directions générales avec les tableaux de la gestion des risques constituent un outil important qui peut être consulté par les employés opérationnels et leur permet de valider les risques. La compréhension des outils de gestion du risque est la clé du processus du CGIR. L'utilisation uniforme des outils de gestion du risque dans l'ensemble du Ministère fera en sorte que tous les risques sont saisis et que la haute direction est consciente des plus importants risques, susceptibles de prévenir l'atteinte des objectifs organisationnels, au Ministère.

Recommandations pour Tolérance au risque (5.2.2) et Outils de gestion du risque (5.2.3)

Le directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doit renforcer les dispositions d'orientation continue et des séances d'information au personnel et à la direction de manière à ce que la gestion du risque soit mieux comprise et appliquée. Les séances devraient insister sur les points suivants : utilisation des outils présentés dans le CGIR de PCH; directives particulières sur l'utilisation de la matrice de tolérance au risque et utilisation uniforme du tableau de la gestion des risques employé dans le processus de PAI.

Les sous-ministres adjoints et les chefs des directions générales et des directions, avec l'appui du directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doivent s'assurer que le CGIR est utilisé, en mettant l'accent sur le tableau de la gestion des risques utilisé dans le processus de PAI, de même que sur les rôles et responsabilités précisés dans le CGIR, de façon à garantir l'uniformité de l'approche dans tout PCH.

5.3 Contrôles internes

5.3.1 Surveillance

Actuellement, la surveillance est limitée dans le cadre du processus de gestion du risque visant à garantir que les risques permanents sont saisis, que les mesures de rendement sont recueillies et analysées et que des interventions sont élaborées pour tous les risques.

Analyse

La surveillance des risques est un processus qui consiste à surveiller le processus de gestion des risques et elle s'assure qu'il fonctionne et que les risques sont bien pris en charge. La surveillance des risques est importante, puisqu'elle contribue à garantir que les risques et les activités d'atténuation sont encore pertinents et avantageux.

Le CGIR exige que les directions générales examinent, au cours d'une période, le risque identifié, sa stratégie et ses activités d'intervention relativement au niveau de tolérance au risque de l'organisation. Tenir compte des risques, nouveaux et existants, peut nécessiter la modification du plan d'atténuation initial. Ainsi, les tableaux de la gestion des risques du PAI du secteur doivent faire l'objet d'un examen et être mis à jour au besoin pour que les registres des risques ministériels soient à jour et que les stratégies d'atténuation soient modifiées en conséquence.

D'après les personnes interrogées, une fois que les PAI des directions générales et des secteurs sont préparés et finalisés, on n'en évalue pas le progrès au cours de l'année. Certains gestionnaires ont mentionné qu'ils n'avaient pas examiné les risques de la direction générale ou du secteur avant que le moment soit venu de préparer le PAI de l'année suivante.

Toutefois, la direction et le personnel considèrent que les trois risques ministériels établis pour le PRO 2012-2015 sont généraux et n'englobent pas nécessairement tous les risques clés du Ministère. Ainsi, les tableaux de la gestion des risques peuvent ne pas être mis à jour, même en cas d'événement ou de changement de situation susceptible de modifier l'évaluation initiale des risques. Il se peut donc que la mise à jour du registre des risques ministériels n'ait pas lieu avant le processus de PAI de l'année suivante.

Cependant, il a été indiqué que des réunions informelles ont lieu au niveau des directions générales, ce qui donne l'occasion à la direction de celles-ci de discuter des risques opérationnels. En outre, au niveau ministériel, la gestion du risque est un point principal à l'ordre du jour, d'après les mandats du CPIMRE et du Comité exécutif.

Depuis que le CGIR a été présenté en février 2012, la Direction de la planification stratégique est responsable de recueillir l'information sur les séances de formation et de sensibilisation offertes, notamment le nombre d'employés touchés ou qui ont participé. Le plan de mesure du rendement et la stratégie de mesure du rendement font partie d'une

série de plans présentés lorsque le CGIR a été officiellement lancé en septembre 2013 pour veiller à la mise en œuvre du Cadre.

L'équipe de vérification a constaté que, même si ces renseignements sont recueillis, ils ne sont pas évalués de manière à orienter les secteurs ou les directions générales ou à fournir une évaluation générale de la mise en œuvre du CGIR, ce qui permettrait de s'assurer que les questions relatives à celle-ci et à l'utilisation des outils de gestion du risque font l'objet d'un rapport et que les stratégies sont ajustées en conséquence.

Évaluation du risque

La surveillance est une étape clé du processus de gestion du risque. La vérification a révélé que des améliorations concernant la surveillance et le contrôle sont nécessaires pour soutenir un processus efficace de gestion du risque à PCH. Ces améliorations garantiraient que les principaux risques et les conditions changeantes sont pris en considération et que des mesures d'atténuation des risques sont mises au point pour prendre en charge les risques susceptibles d'empêcher la direction d'atteindre les objectifs opérationnels. L'utilisation des outils et processus de gestion du risque doit faire partie du système de surveillance pour que les outils de gestion soient pleinement connus et mis en œuvre.

Recommandations

Le directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doit améliorer la surveillance des mesures et des données liées au rendement du CGIR, ainsi que le suivi effectué afin d'en démontrer l'exécution ainsi que les progrès connexes pour voir à ce que la gestion du risque soit efficace et à ce que les attentes relatives au CGIR soient respectées.

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été élaborées selon les définitions suivantes.

Catégorisation numérique de la conclusion	Conclusions relatives aux critères de vérification	Définition des conclusions
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée, et efficace.
2	Maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires. • Efficace.
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (présence d'au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	<p>Des améliorations importantes doivent être apportées (présence d'au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou du Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. <p>Remarque : chaque critère de vérification qui est classée « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>

On trouvera ci-après les critères de vérification et des exemples des principaux éléments de preuve ou des observations qui ont été analysées et dont on a tiré des conclusions.

Objectif de vérification : Évaluer la pertinence et l'efficacité de la gestion du risque, des processus de contrôle et de gouvernance mis en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque organisationnel à l'appui des priorités stratégiques, de la prise de décisions éclairées relatives à la tolérance au risque et d'une amélioration des résultats.			
Numéro du critère	Critères de vérification	Conclusions	Exemple de preuve/observation clé
Gouvernance			
1.1	La culture de gestion du risque et la structure de gouvernance permettent de s'assurer qu'une gestion du risque claire et efficace est pratiquée à l'échelle organisationnelle à PCH.	1	<ul style="list-style-type: none"> • La structure de gouvernance est composée de comités des niveaux 1 et 2. • La structure de gouvernance est claire et efficace.
1.2	Les organismes de surveillance liés à la gestion du risque de l'organisation sont efficaces.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Des comités des niveaux 1 et 2 ont été mis en place pour assurer la surveillance de la gestion du risque (CPIMRE et Comité exécutif). • Ces comités ont examiné et approuvé le PRO et le CGIR. • Les entrevues ont révélé que les rôles et les responsabilités liés à la gestion des risques fonctionnent comme prévu.
1.3	Les obligations, les rôles et les responsabilités en matière de gestion du risque ainsi que les obligations de reddition de comptes de toutes les parties concernées par la gestion du risque ont été communiqués et sont clairement compris.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Le mandat expose les responsabilités du CPIMRE et du Comité exécutif. • Les DG et les gestionnaires interrogés comprennent bien leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des risques. • Le personnel opérationnel n'est pas pleinement conscient des rôles et des responsabilités.
1.4	PCH dispose de plans opérationnels et d'objectifs opérationnels clairement définis qui visent à atteindre les objectifs stratégiques.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus du PAI en vigueur tient compte des objectifs et des plans opérationnels. • Il existe une Architecture d'alignement des programmes (AAP) établie, et tous les risques y sont liés. • Les RPP et les RMR comprennent les priorités organisationnelles, les résultats stratégiques et un résumé des progrès réalisés relativement à chaque

Objectif de vérification : Évaluer la pertinence et l'efficacité de la gestion du risque, des processus de contrôle et de gouvernance mis en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque organisationnel à l'appui des priorités stratégiques, de la prise de décisions éclairées relatives à la tolérance au risque et d'une amélioration des résultats.			
Numéro du critère	Critères de vérification	Conclusions	Exemple de preuve/observation clé
			<p>priorité du Ministère.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains secteurs ou certaines directions générales n'ont pas complété le tableau de la gestion des risques du PAI.
Gestion du risque			
1.5	Les comités de la haute direction et des hauts fonctionnaires surveillent le contrôle et le rendement du Cadre de gestion du risque sur une base continue dans le but de l'adapter aux conditions en évolution et de l'améliorer.	3	<ul style="list-style-type: none"> • La Direction de la planification stratégique effectue des évaluations annuelles de la capacité en matière de gestion des risques. • Il n'y a aucune évaluation en cours d'année des progrès réalisés relativement au PAI de la direction générale ou du secteur. • Les renseignements recueillis ne sont pas évalués de manière à orienter les secteurs ou les directions générales potentiels ou à fournir une évaluation générale de la mise en œuvre du CGIR, ce qui permettrait de s'assurer que les questions relatives à celle-ci.
1.6	PCH dispose d'un cadre officiel de gestion intégrée du risque qui a été communiqué et mis en œuvre.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre approuvé de gestion intégrée du risque a été élaboré et mis en œuvre. • Un cours en ligne sur la gestion intégrée du risque est donné afin de fournir du soutien et de l'information sur le CGIR et ses concepts. • Le cadre est bien connu au niveau de la haute direction, mais les directeurs interrogés estimaient que ce n'était pas le cas au niveau opérationnel.
1.7	PCH surveille de façon proactive ses conditions économiques, politiques, démographiques, réglementaires, législatives et opérationnelles qui peuvent avoir des	2	<ul style="list-style-type: none"> • Des analyses environnementales et des exercices FFPM sont effectués chaque année dans le cadre du processus du PAI. • Le CGIR établit les risques externes potentiels ainsi que les sources externes potentielles de

Objectif de vérification : Évaluer la pertinence et l'efficacité de la gestion du risque, des processus de contrôle et de gouvernance mis en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque organisationnel à l'appui des priorités stratégiques, de la prise de décisions éclairées relatives à la tolérance au risque et d'une amélioration des résultats.			
Numéro du critère	Critères de vérification	Conclusions	Exemple de preuve/observation clé
	répercussions négatives sur ses objectifs, ses conditions opérationnelles et son profil de risque.		<p>renseignements sur les risques à l'appui de la détermination et de l'évaluation de tels risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le Rapport sur les plans et les priorités 2012-2013 comprend l'explication des risques externes clés. • Certaines directions générales n'ont pas indiqué de risques externes dans leurs registres des risques du PAI. • Certaines analyses environnementales ont été courtes et n'ont pas démontré qu'une analyse externe approfondie avait été effectuée.
1.8	PCH évalue les risques auxquels il est exposé de manière continue en estimant la probabilité des risques et leurs conséquences éventuelles. L'information relative au risque est ensuite utilisée aux fins de planification et de prise de décision.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus du PAI se traduit par une évaluation annuelle des risques et des risques potentiels. • L'information sur le risque incluse dans les tableaux de la gestion des risques du PAI est récapitulée aux fins de prise de décisions et de planification. • Il n'existe aucun processus en cours pour établir et évaluer les risques tout au long de l'année. Cependant, des discussions sur la gestion des risques ont lieu et font partie intégrante du processus quotidien de planification et de prise de décisions. • Au niveau des programmes et des projets, la gestion du risque est efficace, notamment selon les examens des projets de l'Initiative de modernisation des subventions et contributions et des Jeux panaméricains de 2015 à Toronto.
1.9	S'assurer que PCH détermine et communique sa réponse à l'égard des risques auxquels il fait face de manière uniforme, avec des	3	<ul style="list-style-type: none"> • Le CGIR comprend une matrice de tolérance au risque qui indique et oriente la tolérance au risque du Ministère. Elle décrit les niveaux d'alerte ainsi que la probabilité et

Objectif de vérification : Évaluer la pertinence et l'efficacité de la gestion du risque, des processus de contrôle et de gouvernance mis en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque organisationnel à l'appui des priorités stratégiques, de la prise de décisions éclairées relatives à la tolérance au risque et d'une amélioration des résultats.			
Numéro du critère	Critères de vérification	Conclusions	Exemple de preuve/observation clé
	niveaux de tolérance bien établis, surtout lorsque l'évaluation révèle des niveaux d'exposition qui devraient entraîner des mesures précises conformément à la politique de gestion du risque.		<p>l'incidence des risques.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le PRO et les tableaux de la gestion des risques des PAI sont documentés, publiés et inclus dans les stratégies d'atténuation. Les personnes interrogées ne comprenaient pas très bien les niveaux de tolérance au risque du Ministère, et certaines estimaient qu'ils n'étaient pas communiqués efficacement.
Contrôles internes			
1.10	Il existe un ensemble d'outils, de méthodes de gestion du risque et de formation et ils permettent de gérer tous les aspects du processus de gestion du risque.	3	<ul style="list-style-type: none"> Il existe une gamme complète d'outils de gestion du risque (p. ex. la matrice de tolérance au risque, le tableau de catégorisation des risques, le glossaire de la terminologie sur les risques, le calendrier de planification et de reddition de comptes de la gestion du risque, les sources de risques et une description du processus de gestion du risque). Chaque année, la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques fournit des modèles aux directions générales et aux secteurs pour remplir les registres des risques et les PAI. Diverses séances de formation et d'information sur la gestion du risque sont ou ont été offertes. La gestion du risque a été ciblée comme priorité d'apprentissage du Ministère. Les registres des risques des directions générales et des secteurs ne sont pas uniformes.
1.11	S'assurer que PCH évalue régulièrement la pertinence	3	<ul style="list-style-type: none"> Le Ministère effectue régulièrement des évaluations et des essais de ses

Objectif de vérification : Évaluer la pertinence et l'efficacité de la gestion du risque, des processus de contrôle et de gouvernance mis en place à l'intérieur du cadre de gestion du risque organisationnel à l'appui des priorités stratégiques, de la prise de décisions éclairées relatives à la tolérance au risque et d'une amélioration des résultats.

Numéro du critère	Critères de vérification	Conclusions	Exemple de preuve/observation clé
	et l'efficacité du système de contrôles internes, de même que lorsque des événements importants modifient les conditions de gestion.		<p>contrôles internes exercés en matière de rapports financiers.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCH dispose d'un processus pour établir les mesures de contrôle sur certains secteurs clés, comme les subventions et les contributions. • Les principaux points à l'ordre du jour du Comité des finances et le CMV comprennent l'examen des cadres de contrôles internes et de gestion et des évaluations. • Les évaluations du CRG sont utilisées pour évaluer l'efficacité des mesures de contrôle internes.

Annexe B – Plan d'action de la direction

Plan d'action de la direction			
5.2.2 Tolérance au risque et 5.2.3 Outils de gestion du risque			
Recommandation	Mesures	Responsables	Échéance
<p>Le directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doit renforcer les dispositions d'orientation continue et des séances d'information au personnel et à la direction de manière à ce que la gestion du risque soit mieux comprise et appliquée. Les séances devraient insister sur les points suivants : utilisation des outils présentés dans le CGIR de PCH; directives particulières sur l'utilisation de la matrice de tolérance au risque et utilisation uniforme du tableau de la gestion des risques employé dans le processus de plan d'affaire intégré.</p>	<p>Accepté. La DGPPRS procédera à l'examen et à la modification du nouvel atelier de trois heures sur la gestion du risque qui est maintenant donné au ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du programme interne d'apprentissage de la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail (DGGRHMT). De plus, elle adaptera les documents d'orientation de manière à mieux expliquer la façon d'utiliser les outils de gestion du risque, notamment la matrice de tolérance au risque et le tableau de la gestion du risque, qui est un élément de base de la planification des activités du Ministère.</p> <p>Examiner et modifier les documents d'orientation existants afin d'améliorer l'application des outils de gestion du risque du CGIR.</p> <p>Examiner et modifier les séances de l'atelier sur la gestion du risque dans le cadre du</p>	<p>DGPPRS</p>	<p>Octobre 2014</p>

	programme interne d'apprentissage de la DGGRHMT de sorte qu'elles mettent l'accent sur la méthode efficace d'application des outils de gestion du risque.		Mars 2015
Recommandation	Mesures	Responsables	Échéance
Les sous-ministres adjoints et les chefs des directions générales et des directions, avec l'appui du directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doivent s'assurer que le CGIR est utilisé, en mettant l'accent sur le tableau de la gestion des risques utilisé dans le processus de PAI, de même que sur les rôles et responsabilités précisés dans le CGIR, de façon à garantir l'uniformité de l'approche dans tout PCH.	Accepté. Le sous-ministre adjoint, Politique stratégique, Planification et Affaires ministérielles (SMA PSPAM), assumera la responsabilité de répondre à cette recommandation et coordonnera le partage de responsabilité avec les autres sous-ministres adjoints. Le SMA PSPAM présentera un résumé des rôles et des responsabilités en matière de gestion du risque du ministère du Patrimoine canadien dans le cadre du CGIR aux subordonnés directs des sous-ministres adjoints et du sous-ministre aux fins de communication. À la suite des activités de communication et de présentation des séances d'information ainsi que de l'atelier revu sur la gestion du risque, la DGPPRS remettra un rapport de surveillance aux fins de son approbation par le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation. Ce rapport abordera la question du degré	SMA PSPAM Subordonnés directs des sous-ministres adjoints et de l'administrateur général, et directeur général de la DGPPRS	

	<p>d'uniformité de l'approche au sein du Ministère et il mettra particulièrement l'accent sur l'évaluation des risques dans le cadre du processus d'élaboration du PIA.</p> <p>Présenter un résumé des rôles et des responsabilités du CGIR aux subordonnés directs des sous-ministres adjoints et du sous-ministre aux fins de communication.</p> <p>Présenter des séances d'information dans le cadre de diverses tribunes (p. ex. une session spéciale pour le Comité exécutif, les forums des directeurs généraux et des directeurs, et les tables de gestion).</p> <p>Soumettre un rapport de surveillance au Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation.</p>	<p>SMA PSPAM</p> <p>DGPPRS</p> <p>DGPPRS</p>	<p>Octobre 2014</p> <p>Novembre 2014</p> <p>Mars 2015</p>
5.3.1 Surveillance			
Recommandation	Mesures	Responsables	Échéance
Le directeur général de la Direction générale de la politique, de la planification et de la recherche stratégiques doit améliorer la surveillance des mesures et des données liées au rendement du CGIR, ainsi que le suivi effectué afin de démontrer l'exécution ainsi que les progrès connexes pour voir à ce que	Accepté. Le directeur général de la DGPPRS recueillera de l'information de base, d'abord en réalisant un sondage auprès de la collectivité des EX du ministère du Patrimoine canadien. Ensuite, il procédera à l'établissement d'un ensemble d'indicateurs aux fins de leur examen et de leur approbation par le Comité		

<p>la gestion du risque soit efficace et à ce que les attentes relatives au CGIR soient respectées.</p>	<p>de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation. Cette mesure visera à surveiller l'exécution du CGIR et à en effectuer le suivi, en plus de déterminer la mesure dans laquelle la gestion du risque du Ministère fonctionne bien et répond aux attentes liées au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et au CGIR.</p> <p>Administrer un sondage sur la gestion du risque auprès de la collectivité des EX du ministère du Patrimoine canadien en ce qui concerne l'engagement des EX et la gestion du risque.</p> <p>Créer un ensemble d'indicateurs de la surveillance de la gestion du risque aux fins de leur examen et de leur approbation par le Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation.</p> <p>Soumettre un rapport de surveillance au Comité de la planification intégrée, de la mesure du rendement et de l'évaluation.</p>	<p>Directeur général de la DGPPRS</p>	<p>Juin 2014</p> <p>Octobre 2014</p> <p>Mars 2015</p>
---	---	---------------------------------------	---