



# Méthode de gestion des risques de pilotage (MGRP)



Imprimé au Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Transports, 2001.

Permission de reproduire

Transports Canada donne l'autorisation de copier ou de reproduire le contenu de la présente publication pour un usage personnel et public mais non commercial. Les utilisateurs doivent reproduire les pages exactement et citer Transports Canada comme source. La reproduction ne peut être présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite avec l'aide ou le consentement de Transports Canada.

*N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.*

Pour obtenir des exemplaires de cette publication, visitez le <http://transact-fr.tc.gc.ca> ou communiquer avec le Bureau de commandes des publications de Transports Canada au 1-888-830-4911 (Amérique du Nord), 613 991-4071 (autres pays).

Cette publication est aussi disponible en ligne à l'adresse URL suivante :  
[http://www.tc.gc.ca/media/documents/securitemaritime/tp13741f\\_1.pdf](http://www.tc.gc.ca/media/documents/securitemaritime/tp13741f_1.pdf)

*This publication is also available in English under the following title: Pilotage Risk Management Methodology (PRMM)*

ISBN : 978-1-100-93945-2

N° de catalogue T29-70/2010F-PDF

TP 13741F  
(05/2010)

TC-1003747

# Table des matières

## Introduction et aperçu de la méthode 1

Origine et évolution de la MGRP .....	1
Standards d'application de la MGRP.....	2
Communication et consultation .....	2
Documentation .....	2
Révision des lignes directrices .....	3
Application des lignes directrices aux projets de moindre envergure .....	4
Méthode de gestion des risques de pilotage .....	5

## Module I: Préparation du projet 6

1.1 Établissement de la portée et planification du projet.....	6
1.1.1 Documenter la portée, les enjeux et les données de référence .....	6
1.1.2 Formuler une question.....	7
1.1.3 Élaborer un plan de projet .....	7
1.2 Élaboration d'un répertoire des intervenants et de leurs profils .....	8
1.2.1 Recenser les intervenants potentiels .....	8
1.2.2 Tenir une réunion avec les intervenants (facultatif) .....	9
1.2.3 Élaborer les profils des intervenants .....	9
1.3 Création d'une équipe de gestion du risque.....	10
1.3.1 Déterminer les besoins de l'équipe .....	10
1.3.2 Créer l'équipe de gestion du risque .....	10
1.3.3 Rencontrer l'équipe de gestion du risque.....	11

## Module II: Évaluation des risques 12

2.1 Scénarios de risque.....	12
2.1.1 Cerner les dangers.....	12
2.1.2 Répertoire des mesures de prévention courantes .....	13
2.1.3 Évaluer l'efficacité des mesures de prévention.....	14
2.1.4 Décrire les scénarios de risque.....	14
2.2 Estimation des risques.....	15
2.2.1 Probabilité de conséquences négatives.....	15
2.2.2 Gravité des conséquences négatives.....	15
2.2.3 Niveau de risque du scénario .....	18
2.3 Évaluation des risques.....	18
2.3.1 Acceptation des risques par les intervenants .....	18
2.3.2 Conclusion de l'équipe de gestion du risque .....	19

2.4 Stratégies d'atténuation et de contrôle du risque.....	19
2.4.1 Trouver des options réalisables de contrôle du risque .....	19
2.4.2 Évaluer l'incidence sur la probabilité et la gravité .....	20
2.4.3 Évaluer l'incidence sur les besoins, les intérêts et les préoccupations des intervenants .....	20
2.4.4 Conclusion de l'équipe de gestion du risque .....	20

### **Module III: Documentation, rapport et décision** **21**

3.1 Finalisation des documents de travail .....	21
3.2 Élaboration du rapport.....	22
3.3 Présentation au conseil d'administration (facultatif).....	22
3.4 Décision du conseil d'administration.....	22

### **Module IV: Action** **23**

4.1 Établissement d'un plan d'action .....	23
4.1.1 Examiner et réviser la liste des intervenants.....	23
4.1.2 Élaborer un plan de mise en œuvre .....	23
4.1.3 Élaborer un plan de communication.....	24
4.2 Action .....	24
4.2.1 Exécuter le plan de mise en œuvre .....	24
4.2.2 Évaluer les résultats du projet .....	24

### **Annexes**

Annexe A : Définitions.....	25
Annexe B : Feuilles de travail.....	27

# Introduction et aperçu de la méthode

## Origine et évolution de la MGRP

En 1999, l'Office des transports du Canada (OTC) a recommandé, dans son rapport intitulé *Examen ministériel des questions de pilotage demeurées en suspens*, qu'une méthode formelle fondée sur l'évaluation des risques soit utilisée pour appuyer toute décision concernant les questions de pilotage suivantes :

- la désignation ou la réévaluation des zones de pilotage obligatoire;
- la détermination du type et de la taille des navires assujettis au pilotage obligatoire;
- l'adoption ou la modification de politiques ou de pratiques fondamentales comme le double pilotage ou les dispenses de pilotage obligatoire.

La méthode fondée sur l'évaluation des risques peut aussi servir dans les cas suivants :

- un accident ou un événement soulève des préoccupations sur la sécurité;
- de nouvelles technologies sont mises au point;
- une plainte est déposée par un intervenant ou par le public;
- des changements à la configuration du trafic sont proposés.

En réponse à la recommandation de l'OTC, les quatre administrations de pilotage, en collaboration avec Transports Canada, ont élaboré en 2001 une méthode détaillée fondée sur l'évaluation des risques. Cette méthode était conforme à la norme CAN/CSA-Q850 de l'Association canadienne de normalisation.

Au fil des ans, chacune des administrations a appliqué la *Méthode de gestion des risques de pilotage* (MGRP) à différentes situations. La méthode s'est avérée utile, mais a occasionné des préoccupations quant aux coûts et à la complexité de l'approche actuelle. Par conséquent, Transports Canada et les quatre administrations ont entrepris en 2008 un processus de révision, de mise à jour et de modernisation de la MGRP.

## Standards d'application de la MGRP

L'application de la MGRP doit être à la fois :

- **Complète** – Le niveau de recherche et l'analyse doivent correspondre à la complexité de la situation mais doivent toujours être approfondis.
- **Inclusive** – Tous les intervenants potentiels doivent être pris en considération dans la composition de la liste finale des parties qui seront invitées à participer au processus de la MGRP.
- **Flexible** – La méthode doit pouvoir s'ajuster aux particularités du projet tout en maintenant l'intégrité du processus fondamental de la MGRP.
- **Transparente** – Les faits, l'analyse et les conclusions doivent être soumis à un examen par les intervenants.
- **Efficiente** – La complexité et les coûts d'un projet doivent correspondre à l'ampleur de la question étudiée.

## Communication et consultation

La communication et la consultation sont essentielles à l'efficacité du processus de la MGRP. L'échange d'information avec les intervenants peut aider les analystes et les décideurs à mieux comprendre les enjeux et à trouver des stratégies possibles d'atténuation des risques. De même, les participants pourront mieux évaluer l'incidence des décisions sur les besoins, les intérêts et les préoccupations des intervenants. Enfin, des communications efficaces peuvent aider à expliquer les motifs d'une décision aux intervenants et à préparer le terrain à une mise en œuvre harmonieuse des actions proposées.

## Documentation

La documentation est primordiale tout au long du processus de gestion des risques. Une documentation complète fournit :

- une base pour la consultation;
- un outil pour expliquer et démontrer l'analyse des risques;
- un registre détaillé des décisions;
- un contexte au moment de communiquer les décisions aux intervenants.

L'effort consacré à la documentation doit être en fonction de l'importance et du niveau de la décision à prendre. Une situation complexe exigera une documentation importante alors qu'une situation simple n'exigera qu'une documentation minimale de chaque étape de la MGRP.

## Révision des lignes directrices

Les quatre administrations de pilotage ne disposent que d'un personnel restreint pour réaliser des projets spéciaux comme une évaluation des risques. Elles engagent donc habituellement un consultant externe comme chef de projet. Toutefois, l'administration joue un rôle actif dans le processus de la MGRP. Par exemple, tout projet important doit habituellement être approuvé par le conseil d'administration, qui est également le dernier récipiendaire du rapport et le décideur ultime. De plus, il est probable que les cadres supérieurs de l'administration interviendront dans le projet et feront partie de l'équipe de gestion du risque. En outre, le directeur général sera chargé d'assurer que la méthodologie de la MGRP a été respectée et que l'analyse, le rapport et la documentation répondent aux standards appropriés.

Le présent document a été approuvé par les quatre administrations de pilotage. Il vise à fournir des lignes directrices au personnel de l'administration et au chef de projet, ainsi qu'à tout autre consultant qui pourrait jouer un rôle dans le projet. Il établit les lignes directrices portant sur les quatre modules suivants de la MGRP :

- Préparation du projet;
- Évaluation des risques;
- Documentation et rapport;
- Action.

Les étapes de base de chaque module sont illustrées dans le tableau qui suit et expliquées en détail dans les chapitres ultérieurs. Il est à noter que le processus n'est pas parfaitement linéaire, même si la méthode est exposée comme une série d'étapes. En suivant la méthode, il faudra souvent revenir à des étapes antérieures ou tenir compte des prochaines tâches.

L'annexe A contient une liste des définitions portant sur le risque et vise à établir la terminologie de la MGRP. L'annexe B présente une série de feuilles de travail qui peuvent être utilisées pour faciliter la documentation et l'analyse, et qui peuvent être modifiées au besoin pour répondre aux particularités du projet. Les feuilles de travail principales renferment des renseignements additionnels sur l'étendue des tâches et renvoient aux différentes étapes du processus.

## Application des lignes directrices aux projets de moindre envergure

Il peut arriver qu'une administration désire effectuer une évaluation formelle des risques alors que la portée du projet ou que le nombre d'intervenants sont limités. Dans un tel cas, l'application du processus complet de la MGRP sera peut-être inutile ou inefficace.

En consultation avec la direction de l'administration, le chef de projet peut alors envisager différentes options pour simplifier le processus. Par exemple, l'équipe de gestion du risque pourrait être limitée à des représentants de l'administration et des pilotes, ou les consultations avec les autres parties pourraient se faire par courrier électronique, ce qui éliminerait le besoin de tenir des réunions avec les intervenants.

On peut aussi réduire à deux ou trois le nombre de scénarios étudiés et restreindre proportionnellement la portée du module d'évaluation des risques. Pareillement, la documentation et les rapports peuvent être ajustés selon la portée et à la complexité du projet.

Les étapes de la MGRP peuvent être simplifiées mais l'intégrité du processus doit être maintenue. L'évaluation des dangers et des mesures de prévention, l'estimation et l'évaluation des risques, de même que l'examen de stratégies additionnelles d'atténuation des risques doivent satisfaire aux standards de la MGRP.



# Méthode de gestion des risques de pilotage

## Module I – Préparation du projet

Établissement de la portée et planification	Documenter la portée, les enjeux et les données de référence	Formuler une question	Élaborer un plan de projet
Élaboration d'un répertoire des intervenants et de leurs profils	Recenser les intervenants potentiels	Tenir une réunion avec les intervenants (facultatif)	Élaborer les profils des intervenants
Création de l'équipe de gestion du risque	Déterminer les besoins de l'équipe	Créer l'équipe de gestion du risque	Rencontrer l'équipe de gestion du risque

## Module II – Évaluation des risques

Scénarios de risque	Cerner les dangers	Répertorier les mesures de prévention courantes	Évaluer les mesures de prévention courantes	Élaborer des scénarios de risque
Estimation des risques	Déterminer la probabilité de conséquences négatives	Déterminer la gravité des conséquences négatives	Estimer les risques	
Évaluation des risques	Déterminer le niveau d'acceptation des risques par les intervenants	Conclusion de l'équipe de gestion du risque		
Stratégies de contrôle du risque	Identifier des options réalisables de contrôle du risque	Évaluer l'incidence sur la probabilité et la gravité	Refaire une estimation des risques	Évaluer l'incidence sur les besoins, les intérêts et les préoccupations des intervenants
				Conclusion de l'équipe de gestion du risque

## Module III – Documentation

Documentation, rapport et décision	Finaliser les feuilles de travail et les dossiers	Élaborer un rapport officiel	Présenter au conseil d'administration (si nécessaire)	Décision
------------------------------------	---	------------------------------	---	----------

## Module IV – Action

Établissement d'un plan d'action	Examiner et réviser la liste des Intervenants	Élaborer un plan de mise en œuvre	Élaborer un plan de communication
Mise en œuvre	Exécuter les plans d'action	Évaluer les résultats du projet	

# Module I: Préparation du projet

Lorsque les cadres de l'administration découvrent un problème pour lequel une évaluation des risques serait appropriée ou nécessaire, ils documentent habituellement le cas en vue du projet et font une recommandation au conseil d'administration. Si le conseil est d'accord, les cadres détermineront la meilleure façon d'entreprendre le projet. Tel que cela a déjà été mentionné, on passera habituellement un contrat avec un consultant externe qui agira à titre de chef de projet.

La préparation du projet comporte trois étapes :

- l'établissement de la portée et planification du projet;
- l'élaboration d'un répertoire des intervenants et de leurs profils;
- la création de l'équipe de gestion du risque.

Les tâches liées à chacune de ces étapes sont décrites ci-dessous.

## 1.1 Établissement de la portée et planification du projet

Au départ, l'établissement de la portée et la planification seront réalisés par le chef de projet, en consultation avec les cadres de l'administration. Les paramètres peuvent être révisés ultérieurement selon les observations de l'équipe de gestion du risque.

### 1.1.1 Documenter la portée, les enjeux et les données de référence

Tout projet nécessite un énoncé, qui sert à préciser et à contextualiser les enjeux qui ont donné lieu au projet. Cet énoncé est particulièrement important dans le cas de la MGRP, vu que plusieurs participants seront concernés, en plus du chef de projet et des membres de l'administration.

La proposition de l'administration et la décision du conseil doivent être complétées par des entrevues préliminaires mettant en cause les cadres de l'administration, les pilotes et peut-être un nombre limité d'autres intervenants.

Il est aussi utile à ce moment d'extraire et de recueillir l'information préliminaire qui est nécessaire pour comprendre la portée de la question et qui sera à la base des discussions et des consultations. Par exemple, le chef de projet voudra peut-être obtenir du Bureau de la sécurité des transports des statistiques et des renseignements sur les accidents, recenser le nombre et le type de navires qui sont exploités dans la région, préciser la configuration du trafic ou obtenir de l'administration l'information sur le nombre et le type d'affectations de pilotage dans la région. La nature et l'étendue de la recherche préliminaire dépendent de la complexité du projet.

Les résultats de ce travail devraient être résumés dans un exposé ou une présentation Power Point. L'administration doit vérifier l'information pour assurer une interprétation commune.

L'aboutissement de ce travail constitue un intrant important aux réunions de la première équipe de gestion du risque ou des intervenants potentiels.

## 1.1.2 Formuler une question

La méthode exige que soit élaborée une question qui exprime en une phrase la nature de la décision. Une question bien formulée peut contribuer à cibler les activités liées à la MGRP. Le chef de projet peut rédiger une ébauche de question en consultation avec l'administration. La question devra par la suite être examinée par l'équipe de gestion du risque et pourra être modifiée si nécessaire.

On retrouve des exemples de questions dans des rapports antérieurs de MGRP. Le premier manuel portant sur la MGRP contenait l'exemple suivant :

*« En raison d'une augmentation du trafic des pétroliers dans des eaux dont l'écologie est vulnérable, le pilotage devrait-il être obligatoire ? »*

Lorsqu'on propose une question, il faut s'assurer que toute mesure raisonnable qui en découlera sera du ressort de l'administration. Dans l'exemple ci-dessus, les décisions concernant le pilotage obligatoire sont du ressort des administrations. La question satisfait donc à cette exigence.

## 1.1.3 Élaborer un plan de projet

Le plan de projet doit aller de pair avec la portée et la complexité de l'ensemble du projet. Comme tout bon plan, il devrait comprendre les éléments suivants :

- un énoncé des objectifs;
- une liste et une description des tâches nécessaires pour atteindre les objectifs;
- un calendrier qui établit les échéanciers de l'ensemble du projet et de chacune des étapes;
- une étude portant sur les connaissances et les compétences nécessaires à la réalisation du projet, et la façon de satisfaire à ces exigences.

En plus de ce qui précède, le plan doit aussi indiquer s'il y a dérogation significative au processus de la MGRP, établir la nature de l'expertise qui pourrait être nécessaire et, le cas échéant, les dispositions prévues pour répondre à ces besoins. On doit aussi y retrouver les difficultés spéciales qui risquent de se présenter et, lorsque cela est possible, les dispositions prévues pour les surmonter. Enfin, le plan doit être révisé en collaboration avec le client, i.e. la direction de l'administration.

Le chef de projet doit présenter à l'administration une estimation des coûts dès que cela est possible et s'assurer que l'estimation est acceptable. En plus du coût des heures de travail, l'estimation doit aussi comprendre les frais potentiels.

### Feuilles de travail :

- 1.1.3 (a) : Planification du projet – Tâches et calendrier
- 1.1.3 (b) : Planification du projet – Connaissances et compétences
- 1.1.3 (c) : Planification du projet – Assignation des tâches

## 1.2 Élaboration d'un répertoire des intervenants et de leurs profils

Un intervenant s'entend d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation susceptible d'influencer une décision ou une activité ou d'être influencé ou de croire qu'il est influencé par cette décision ou activité.

### 1.2.1 Recenser les intervenants potentiels

Les intervenants peuvent comprendre différentes personnes ou organisations. Tel que cela a déjà été mentionné, le chef de projet peut dresser une liste préliminaire en consultation avec l'administration. L'équipe de gestion du risque peut ajouter des intervenants, et d'autres peuvent être ajoutés en tout temps au cours du processus d'application de la MGRP.

Tous les intervenants potentiels doivent être pris en considération, mais il est bon d'identifier un groupe d'intervenants principaux, susceptibles de fournir des commentaires pertinents ou sur qui les changements proposés auront une incidence. Ces intervenants doivent faire partie d'un processus de consultation proactive; quant aux intervenants secondaires, on peut leur donner l'occasion de présenter des commentaires à leur discrétion ou simplement les inclure dans la liste des récipiendaires des communications à la fin du processus.

Voici une liste d'intervenants potentiels :

- Conseil de l'administration
- Cadres et personnel de l'administration
- Pilotes de l'administration
- Exploitants de bateaux-pilotes
- Compagnies de navigation et navires de croisière
- Compagnies de remorquage et exploitants de remorqueurs portuaires
- Industrie de la pêche
- Premières nations
- Organisations de navigation de plaisance
- Administrations portuaires
- Entreprises côtières
- Garde côtière canadienne – ministère des Pêches et Océans
- Transports Canada et autres organismes fédéraux de réglementation
- Gouvernements provinciaux et administrations municipales
- Groupes environnementalistes
- Garde côtière américaine
- Administrations de pilotage américaines
- Autres organismes ou entreprises maritimes (Canada et É.-U.)

Ces intervenants ne seront pas tous visés par chaque projet. La liste finale doit être adaptée au projet particulier d'application de la MGRP.

## 1.2.2 Tenir une réunion avec les intervenants (facultatif)

Il peut parfois être utile de tenir une réunion avec les intervenants au tout début du processus. S'il y a un grand nombre d'intervenants et que tous un vif intérêt dans le projet, une réunion peut donner l'occasion :

- de décrire le processus de la MGRP;
- d'expliquer la nature et la portée du projet;
- de demander des suggestions quant aux représentants qui feront partie de l'équipe de gestion du risque;
- d'établir un protocole de communication;
- de demander des commentaires sur les besoins, les intérêts et les préoccupations (BIP) des intervenants.

La réunion des intervenants est une étape facultative, qui n'est pas nécessaire ou appropriée à tous les projets.

## 1.2.3 Élaborer les profils des intervenants

Les profils des intervenants peuvent aider à mieux répertorier leurs BIP; il faut élaborer ces profils chaque fois qu'il est essentiel de bien comprendre les motivations des intervenants pour résoudre un problème.

On peut recueillir les commentaires des intervenants sur l'élaboration des profils au cours de réunions ou de rencontres individuelles, ou grâce à la participation directe des membres de l'équipe de gestion du risque. Lorsque cela est possible, les profils doivent être confirmés auprès des intervenants.

Les profils doivent documenter l'incidence potentielle des changements proposés sur les intervenants en termes d'ajustements nécessaires à leurs politiques et à leurs pratiques de fonctionnement, de répercussions sur leur situation concurrentielle, de sécurité et de questions environnementales. La MGRP est d'abord axée sur la sécurité, mais il faut souvent prendre aussi en considération les augmentations possibles des coûts, qui sont habituellement au cœur des préoccupations des intervenants. Les profils peuvent être mis à jour tout au long du projet, à mesure que s'accumule l'information.

### Feuille de travail :

1.2.3 Analyse des intervenants

## 1.3 Création d'une équipe de gestion du risque

L'équipe de gestion du risque joue un rôle déterminant dans un projet d'application de la MGRP. En plus de fournir de précieux conseils, elle peut contribuer à convaincre d'autres intervenants du bien-fondé des résultats et des recommandations.

### 1.3.1 Déterminer les besoins de l'équipe

L'équipe de gestion du risque a pour but d'apporter de l'expertise et des conseils au chef de projet. Elle est habituellement composée d'intervenants principaux, qui ont été identifiés en consultation avec la direction de l'administration. Des spécialistes peuvent s'y ajouter lorsque cela est jugé nécessaire. On y retrouve généralement des représentants de l'administration et des pilotes.

La taille de l'équipe est variable; elle doit être suffisante pour représenter tous les intervenants mais assez petite pour être flexible. On s'entend généralement sur une équipe formée de 4 à 8 membres. Les intervenants qui ne sont pas représentés directement au sein de l'équipe peuvent tout de même participer au processus. Par exemple, un représentant de l'industrie du transport maritime qui fait partie de l'équipe peut consulter d'autres intervenants du même secteur d'activités. On peut aussi prévoir des dispositions permettant de demander des commentaires par écrit de tous les intervenants, ou le chef de projet peut effectuer des entrevues individuelles.

### 1.3.2 Créer l'équipe de gestion du risque

Il faut inviter officiellement les personnes choisies pour faire partie de l'équipe de gestion du risque. L'invitation doit indiquer clairement qu'elles agiront uniquement à titre de conseillers. Les membres de l'équipe auront l'occasion d'examiner le rapport avant sa présentation à la direction et au conseil de l'administration afin de s'assurer qu'il représente leur point de vue et celui des intervenants; toutefois, le chef de projet demeure responsable du rapport et des recommandations. Il doit aussi être indiqué clairement que la décision finale appartient au conseil.

### 1.3.3 Rencontrer l'équipe de gestion du risque

La première réunion avec l'équipe de gestion du risque devra porter sur plusieurs sujets. L'ordre du jour pourrait comprendre les éléments suivants :

- donner un aperçu du processus de la MGRP afin d'assurer que l'équipe comprend bien la méthode;
- décrire le rôle et le mandat de l'équipe;
- s'entendre sur le libellé de la question et revoir les plans du projet;
- examiner les résultats des recherches existantes et déterminer les besoins de recherche et d'information supplémentaires;
- réviser et élaborer la liste des intervenants potentiels et identifier les intervenants principaux;
- formuler des suggestions concernant les BIP des intervenants;
- identifier les scénarios de risques potentiels;
- élaborer un plan de communication et de consultation;
- s'entendre sur les besoins de réunions à venir.

Le nombre de réunions dépendra de la nature et de la complexité du projet. Il faut toutefois prévoir une occasion pour l'équipe de formuler ses commentaires sur la détermination des dangers et des mesures de prévention, de même que sur l'élaboration des scénarios, l'estimation et l'évaluation des risques, et l'élaboration des stratégies de contrôle du risque.

## Module II: Évaluation des risques

Le module d'évaluation des risques constitue le cœur du processus de la MGRP. Il peut exiger une quantité considérable de recherche, de collecte de données et d'analyse. Les statistiques disponibles sur le nombre d'accidents et d'incidents, de transits et d'autres éléments clé contribuent grandement au processus d'analyse. Toutefois, même si elles donnent un bon aperçu du passé, les statistiques ne sont pas toujours un bon indicateur de l'avenir.

Les changements susceptibles d'avoir une incidence (positive ou négative) sur les risques futurs doivent être analysés. Voici une liste partielle de ces changements possibles :

- les progrès technologiques dans la navigation ou la manœuvre des navires;
- les tendances évolutives du volume et de la configuration du trafic;
- les tendances évolutives de la taille et du type des navires;
- les changements quant à l'utilisation, la puissance et la disponibilité des remorqueurs d'escorte;
- la disponibilité d'officiers et d'équipages compétents à l'avenir;
- les changements du cadre réglementaire et législatif.

Dans le cadre de l'analyse, il faudra tenir compte de ces tendances possibles, ainsi que de toutes celles qui pourraient avoir une incidence sur la nature et le niveau de risque.

### 2.1 Scénarios de risque

Un scénario de risque se définit comme une séquence d'événements pouvant amener une conséquence négative. Le scénario doit tenir compte des dangers potentiels de même que des mesures de prévention courantes et de leur efficacité. En règle générale, l'équipe de gestion du risque doit élaborer plusieurs scénarios. Les étapes de l'élaboration d'un scénario de risque sont décrites ci-dessous.

#### 2.1.1 Cerner les dangers

Un danger s'entend d'une source de dommages potentiels ou situation pouvant entraîner des blessures, des problèmes de santé ou des dommages aux biens, à l'environnement ou autres valeurs.

La MGRP conseille de commencer l'élaboration des scénarios par la détermination et la description des dangers connus. Il existe cinq types de dangers susceptibles de produire des conséquences négatives :

- les **dangers naturels** comme les forts courants, les tempêtes, les hauts-fonds et autres phénomènes naturels;
- les **dangers des réalisations humaines** comme les ponts ou autres structures fixes, de même que les autres navires (trafic maritime);
- les **dangers humains** comme les erreurs ou les omissions de la part des compagnies ou organisations maritimes, des capitaines, des équipages ou des pilotes. On peut y ajouter les actes de sabotage ou de terrorisme;
- les **dangers techniques** comme la perte des aides à la navigation, une perte de puissance ou des pannes d'équipement ou l'obsolescence de l'équipement;
- les **dangers économiques** comme l'inflation ou autres cycles conjoncturels qui peuvent



avoir une incidence négative sur les politiques et les pratiques internes telles la formation du personnel et l'entretien des navires.

On peut cerner les dangers à l'aide des méthodes suivantes :

- examen de l'historique des accidents dans le secteur à l'étude ou dans d'autres secteurs où les situations sont semblables;
- tenue d'une séance de remue-méninges avec une équipe qui comprend tous les aspects de la situation;
- consultation auprès des intervenants, dont beaucoup peuvent avoir une connaissance ou une expertise pertinente;
- consultations auprès de spécialistes dans le domaine.

## Feuille de travail :

### 2.1.1 Description des dangers

## 2.1.2 Répertoire des mesures de prévention courantes

Après avoir cerné les dangers, on doit se pencher sur les mesures de prévention qui pourraient atténuer le risque. Une mesure de prévention s'entend d'une mesure physique ou administrative pour limiter, réduire ou prévenir une conséquence négative. Elle peut être conçue pour réduire le potentiel d'un événement (par ex. les appareils de navigation) ou pour atténuer les conséquences négatives résultant d'un événement (par ex. le matériel de lutte contre les déversements d'hydrocarbures).

Tel qu'illustré ci-dessous, les mesures de prévention peuvent être divisées en deux catégories : physiques et administratives.

### Mesures de prévention physiques

- appareils de navigation
- combinaisons d'immersion
- garde-corps
- aides à la navigation
- bordures de protection entre le quai et le navire
- matériel de lutte contre les déversements d'hydrocarbures
- capacité de recherche et sauvetage de la GCC

### Mesures de prévention administratives

- règlements et normes de sécurité
- Politiques et procédures
- Surveillance et inspections
- programmes de formation
- communication efficace
  
- préparation personnelle
- information situationnelle

## Feuille de travail :

### 2.1.2 Détermination et évaluation des mesures de prévention

### 2.1.3 Évaluer l'efficacité des mesures de prévention

Après avoir déterminé les mesures de prévention, il faut évaluer l'efficacité de chacune des mesures et de l'ensemble de celles-ci. Il convient de prendre en considération l'efficacité des mesures visant à minimiser la probabilité d'un événement et de celles visant à atténuer la gravité des conséquences négatives.

Les étapes suivantes peuvent être nécessaires pour évaluer l'efficacité des mesures de prévention dans un scénario :

- analyser l'historique des événements dans le secteur;
- déterminer si la mesure de prévention est employée comme elle le devrait et si elle fonctionne correctement;
- tirer profit de la connaissance et de l'expérience de l'équipe de gestion du risque et/ou des intervenants;
- demander l'avis de spécialistes au besoin.

L'évaluation des mesures de prévention exige beaucoup de jugement. Il est essentiel de documenter les résultats de l'évaluation pour appuyer les conclusions, conformément à la feuille de travail 2.1.2.

### 2.1.4 Décrire les scénarios de risque

Un projet d'évaluation des risques selon la MGRP comprend habituellement plusieurs scénarios. Chaque scénario comprend plusieurs dangers qui, individuellement ou collectivement, peuvent amener des conséquences négatives. On peut développer des scénarios de risque de différentes façons, notamment grâce :

- à l'analyse des modes de pannes et de leurs répercussions;
- à l'examen des données historiques;
- à l'expérience des experts;
- à l'analyse de l'arbre de défaillances;
- au jugement professionnel (interne et externe).

Les dangers cernés au paragraphe 2.1.1 doivent être incorporés dans la suite d'événements susceptibles de mener à des conséquences négatives. Dans un scénario particulièrement complexe, il faudra peut-être développer un diagramme des événements afin de représenter, dans une suite logique, les événements et les conditions dépeintes dans le scénario.

L'étape suivante consiste à prendre en compte les mesures de prévention courantes et leur efficacité établie conformément aux paragraphes 2.1.2 et 2.1.3.

Enfin, il faudra examiner les dénouements possibles du scénario. Ceux-ci pourraient comprendre un abordage, un échouement, un incendie, un envahissement, des blessés, des dommages à l'environnement ou toute autre conséquence négative.

Une fois élaboré le scénario qui illustre le danger pouvant amener une conséquence négative, on peut identifier les données requises pour établir les estimations de fréquence ou de gravité. La collecte de données est un processus continu de la MGRP.

La feuille de travail de la présente partie résume, dans un énoncé unique, l'information recueillie au cours des étapes précédentes.

## Feuille de travail :

2.1.4 Description d'un scénario

## 2.2 Estimation des risques

Une fois recueillies les données pour chaque scénario, on peut évaluer la probabilité et la gravité de chaque conséquence négative et attribuer un niveau de risque.

L'équipe de gestion du risque est chargée d'analyser les données, de tirer les conclusions appropriées selon les résultats possibles, et de comparer ces résultats avec les définitions de probabilités et les descriptions de gravité. Les conclusions ne feront peut-être pas toujours l'unanimité. Dans ces cas, il appartient au chef de projet de prendre une décision sur la ligne de conduite qui sera recommandée à l'administration. Le consultant doit toutefois appuyer la recommandation avec des faits et documenter les opinions divergentes dans le rapport, afin que le conseil puisse les prendre en considération.

### 2.2.1 Probabilité de conséquences négatives

Les catégories de probabilités ainsi qu'une brève description de chacune sont présentées dans les tableaux qui suivent. La signification de ces termes ne changera probablement pas de façon importante, mais vu la grande variété de projets qui peuvent faire l'objet d'une application de la MGRP, il est bon de revoir ces définitions au début du processus pour assurer qu'elles sont appropriées au projet en cours.

Le rôle du comité de gestion du risque est de déterminer la catégorie de probabilité dans chaque scénario. Dans cette démarche, l'équipe doit tenir compte des données historiques, y compris le nombre et la nature des événements qui se sont produits dans la région, des changements ou des tendances de conjoncture, comme la configuration et le volume de trafic, et des améliorations des mesures de protection comme les progrès technologiques dans la navigation et la manœuvre des navires.

### 2.2.2 Gravité des conséquences négatives

La grille de niveau de gravité divise chaque catégorie par sujets et comprend une brève description des résultats possibles. L'équipe de gestion du risque doit déterminer la gravité potentielle pour chaque sujet. Au moment d'estimer les risques, on doit appliquer le niveau de gravité le plus élevé.

Ici également, la signification des termes ne changera probablement pas de façon importante, mais vu la grande variété de projets qui peuvent faire l'objet d'une application de la MGRP, il est bon de revoir ces définitions au début du processus pour assurer qu'elles sont appropriées au projet en cours.

## Gravité des conséquences négatives

Dans l'évaluation de la gravité des conséquences négatives d'un événement, il suffit d'identifier la conséquence la plus grave contenue dans une ligne. (Par exemple, si les dommages à une installation obligent de déménager les opérations à un autre endroit et qu'il n'y a pas d'autre conséquence sérieuse, la gravité doit être considérée comme majeure.)

	HUMAINE	PROPRIÉTÉ
<b>EXTRÊME</b> 5	<p>Multiplés décès et multiples victimes de blessure grave de longue durée.</p> <p>Soins intensifs</p>	<p>Les dommages matériels sont tels que les opérations doivent être suspendues pendant plus d'un mois ou les pertes financières dépassent 10 millions de dollars.</p>
<b>TRÈS ÉLEVÉE</b> 4	<p>Décès unique et multiples victimes de blessure grave de longue durée.</p> <p>Soins intensifs</p>	<p>Les dommages aux installations sont tels que les opérations doivent être suspendues pendant une période d'au plus un mois ou les pertes financières sont de l'ordre de 5 à 10 millions de dollars.</p>
<b>ÉLEVÉE</b> 3	<p>Quelques victimes de blessure grave de longue durée et multiples victimes de blessure mineure.</p>	<p>Les dommages aux installations sont tels que les opérations doivent être suspendues pendant une période d'au plus deux semaines ou les pertes financières sont de l'ordre de 1 à 5 millions de dollars.</p>
<b>MOYENNE</b> 2	<p>Une victime de blessure grave de longue durée.</p> <p>Quelques victimes de blessure mineure</p>	<p>Les dommages aux installations provoquent la suspension des opérations pendant une période d'au plus une semaine ou les répercussions financières sont de l'ordre de 500 000 à 1 000 000 \$.</p>
<b>FAIBLE</b> 1	<p>Une ou plusieurs victimes de blessure mineure nécessitant les premiers soins sur place ou un traitement à l'extérieur.</p>	<p>Les dommages aux installations provoquent la suspension des opérations pendant une période d'au plus 72 heures ou les répercussions financières sont d'au plus 500 000 \$.</p>

Les biens réels englobent généralement les terrains, les améliorations aux terrains résultant de l'activité humains tels les bâtiments, de même que la machinerie sur les terrains.

**Note 1 :** Dans le cadre de l'acceptation de la gravité des conséquences, on ne peut enfreindre une loi du Canada, d'une province ou un règlement municipal.

**Note 2 :** La gravité des conséquences se rapporte aux blessures, pertes ou préoccupations des intervenants concernés, y compris l'administration de pilotage.

**Note 3 :** Les répercussions financières des conséquences doivent être prises en considération dans tous les cas et pour tous les intervenants concernés.

**Note 4 :** La propriété intellectuelle (marque de commerce) d'une compagnie doit être prise en considération si, par suite d'un événement, la compagnie risque de subir des dommages pouvant porter atteinte à sa capacité de faire le commerce.

**Note 5 :** On doit tenir compte du fait qu'il est possible que la gravité perçue soit accrue par une couverture médiatique négative et des enquêtes effectuées par des autorités externes.

NAVIRE(S)	ENVIRONNEMENT	RÉPUTATION
Le navire est coulé ou subit des avaries si importantes qu'il est considéré comme une perte totale.	L'incident cause à l'environnement des dommages importants et de longue durée (i.e. les dommages durent plus d'un mois).	Couverture médiatique négative à la une et prolongée au niveau national.  Couverture médiatique internationale
Le navire subit des avaries assez importantes pour qu'il doive être remorqué en cale sèche et qu'il ne puisse être exploité pendant une période d'au plus un mois.	L'incident cause à l'environnement des dommages moyens et de longue durée (i.e. es dommages durent pendant au plus un mois).	Couverture médiatique négative à la une au niveau national  et couverture médiatique internationale intermittente.
Le navire subit des avaries importantes, doit être mis en cale sèche et ne peut être exploité pendant une période de deux semaines.	L'incident cause des dommages à moyen terme à l'environnement (i.e. les dommages durent pendant au plus deux semaines).	Couverture médiatique négative intermittente au niveau national.
Le navire subit des avaries provoquant la suspension de son exploitation pendant une semaine.	L'incident cause des dommages à court terme à l'environnement (i.e. les dommages durent pendant au plus une semaine).	Couverture médiatique négative à la une et prolongée au niveau local.  Le Conseil et Ottawa reçoivent des plaintes des intervenants et des principaux clients.
Avaries mineures sans conséquences ni dommages provoquant la suspension des opérations pendant une période d'au plus 72 heures.	L'incident cause des dommages minimales ou intermittents à l'environnement (i.e. les dommages ne durent pas plus d'une journée).	Couverture médiatique négative intermittente au niveau local.  Plaintes provenant de la Chamber of Shipping et/ou de clients.



PROBABILITÉ QU'UN ÉVÉNEMENT SE PRODUISE	
Très probable	Il est presque certain que l'événement se produira OU qu'il se produira au moins une fois au cours d'une période d'un an
Probable	On s'attend à ce que l'événement se produira OU qu'il se produira au moins une fois au cours d'une période de trois ans
Possible	L'événement pourrait se produire au cours d'une période de 10 ans
Peu probable	On ne s'attend pas à ce que l'événement se produise au cours d'une période de 10 ans
Improbable	On s'attend à ce que l'événement ne se produira jamais

**Note :** La « période définie » dépend de l'événement.

NIVEAU DE RISQUE					
	EXTRÊME	TRÈS ÉLEVÉ	ÉLEVÉ	MOYEN	FAIBLE
Très probable	Red	Red	Red	Yellow	Yellow
Probable	Red	Red	Yellow	Yellow	Green
Possible	Red	Yellow	Yellow	Green	Green
Peu probable	Yellow	Yellow	Green	Green	Green
Improbable	Yellow	Green	Green	Green	Green

Le comité de gestion du risque a pour rôle de déterminer la catégorie de gravité dans chaque scénario.

### 2.2.3 Niveau de risque du scénario

Une fois que les niveaux de probabilité et de gravité ont été établis, ils peuvent être insérés dans la grille pour déterminer le niveau de risque associé au scénario.

#### Feuille de travail :

2.2.3 Estimation des risques

## 2.3 Évaluation des risques

Lorsque la probabilité et la gravité ont été déterminées et que le niveau de risque d'un scénario a été établi, il faut en étudier la probabilité d'acceptation par les intervenants.

### 2.3.1 Acceptation des risques par les intervenants

Dans la plupart des cas, ceux qui connaissent un domaine d'activités tendent à considérer les risques associés à ces activités différemment de ceux qui ne le connaissent pas. Alors que les experts mettent l'accent sur les facteurs techniques comme cause probable d'une conséquence négative ou de sa gravité (niveau de risque), de nombreux intervenants, en particulier le public, auront tendance à mettre l'accent sur des facteurs comme :

- le degré de contrôle personnel pouvant être exercé sur l'activité; certains acceptent moins bien les risques qu'ils ne peuvent maîtriser;
- la possibilité qu'un danger ait de graves conséquences (un décès ou de nombreux décès);
- la mesure dans laquelle l'exposition au risque est volontaire.

Au moment d'évaluer les perceptions, il faut savoir que les experts peuvent ne pas attacher d'importance à une activité dont on estime qu'elle représente un niveau extrêmement faible de risque résiduel. Cependant, elle peut être une source importante de préoccupation pour certains intervenants, auquel cas le plan de communication devrait tenir compte des préoccupations de ces intervenants si l'on veut que la décision soit viable.

En dernier lieu, ce sera l'équipe de gestion du risque qui déterminera le niveau d'acceptabilité du niveau de risques. Cette décision peut habituellement être prise par le chef de projet et l'équipe de gestion du risque, mais dans les cas particulièrement litigieux, il est préférable de consulter directement l'intervenant concerné.

## Feuille de travail :

### 2.3.1 Évaluation des risques

## 2.3.2 Conclusion de l'équipe de gestion du risque

Il n'est plus nécessaire d'élaborer des stratégies de contrôle du risque lorsque toutes les parties sont convaincues que les niveaux de risques sont acceptables. Il faudra toutefois communiquer avec les intervenants qui ne sont pas entièrement d'accord pour s'assurer qu'ils comprennent les motifs de la conclusion. Il faudra aussi préparer un rapport détaillé à l'intention de la direction et du conseil de l'administration.

S'il y a consensus selon lequel les niveaux de risques sont inacceptables, l'équipe de gestion du risque devra passer aux étapes suivantes de la méthode et étudier de nouvelles stratégies de contrôle du risque.

## 2.4 Stratégies d'atténuation et de contrôle du risque

L'équipe de gestion du risque est chargée d'examiner toute autre option réalisable de contrôle du risque. En règle générale, les membres de l'équipe sont en mesure de trouver des stratégies supplémentaires. Dans certains cas, il est opportun de consulter d'autres intervenants ou des experts reconnus.

### 2.4.1 Trouver des options réalisables de contrôle du risque

D'une façon générale, les options de contrôle du risque doivent faire partie du mandat de l'administration de pilotage. On peut toutefois considérer aussi des options où l'administration tirerait avantage de son influence au sein d'autres organismes, comme la Garde côtière canadienne, pour atteindre l'objectif désiré.

Les options de contrôle du risque peuvent comprendre des mesures de prévention physiques ou administratives qui peuvent avoir une incidence à la fois sur la probabilité et sur la gravité d'une conséquence négative.

## 2.4.2 Évaluer l'incidence sur la probabilité et la gravité

Il faut de nouveau effectuer l'analyse de probabilité et de gravité, mais cette fois en tenant compte des modifications apportées aux options de contrôle du risque. Tant qu'une option n'a pas été appliquée et les résultats observés, il ne s'agira que d'estimations. Mais avec l'aide de l'équipe de gestion du risque et d'autres experts, on peut faire une estimation raisonnable du niveau de risque résiduel.

Le risque résiduel doit être évalué en revenant à l'étape de l'évaluation des risques afin de déterminer s'il est acceptable ou non. S'il ne l'est pas, c'est-à-dire s'il ne réduit pas suffisamment le niveau de risque, il faut choisir ou trouver une autre option ou adopter d'autres mesures de contrôle du risque.

## 2.4.3 Évaluer l'incidence sur les besoins, les intérêts et les préoccupations des intervenants

À cette étape, il faut évaluer les options de contrôle et les niveaux de risque révisés par rapport aux BIP des intervenants. Lorsque les étapes de l'estimation et de l'évaluation des risques ont été revues et mises en regard des besoins, des intérêts et des préoccupations des intervenants, il s'agit de choisir la meilleure option. Il faudra peut-être consulter les intervenants au cours de cette étape et les tenir informés de tout risque résiduel afin de tenir compte de leurs préoccupations.

## 2.4.4 Conclusion de l'équipe de gestion du risque

Les étapes précédentes doivent être reprises au besoin, jusqu'à ce que l'équipe de gestion du risque soit satisfaite que les stratégies de contrôle du risque proposées réduiront le risque résiduel à un niveau acceptable.

L'équipe de gestion du risque peut aussi examiner les questions de mise en œuvre. Bien que l'administration soit responsable en dernier ressort de la mise en œuvre, l'équipe sera probablement en mesure de fournir des conseils sur les questions de choix du moment et de déroulement des actions, et pourra aider à cerner les difficultés qui pourraient nécessiter une attention spéciale au stade des actions.

Il peut arriver que les stratégies de contrôle du risque disponibles ne suffisent pas à réduire le risque à un niveau acceptable. Il faudra alors envisager d'abandonner ou de restructurer la proposition originale qui avait donné lieu au projet d'application de la MGRP.



## Module III: Documentation, rapport et décision

Tout projet d'application de la MGRP concerne habituellement plusieurs intervenants, dont certains seront sans doute en désaccord avec les résultats. C'est pourquoi la portée du projet, la collecte des faits et l'analyse doivent clairement appuyer les recommandations et la décision que prendra le conseil d'administration. La transparence est essentielle à la réussite d'un projet. Or la transparence exige une documentation et des rapports détaillés.

### 3.1 Finalisation des documents de travail

Tout au long du projet d'application de la MGRP, le chef de projet est responsable du maintien des registres appropriés. Ces registres seront probablement composés d'un ensemble de dossiers papier et électroniques. La documentation doit comprendre :

- les données et statistiques fournies par des tiers comme le Bureau de la sécurité des transports, les Services de communication et de trafic maritimes, l'Administration de la Voie maritime, etc.;
- la correspondance et les communications avec les intervenants et autres;
- les présentations formelles par les intervenants ou les experts;
- les sommaires des observations découlant d'activités spéciales telles que l'accompagnement d'un pilote lors d'une assignation de pilotage;
- les documents de recherche préliminaire;
- l'analyse des questions et des options et les feuilles de travail;
- les procès-verbaux des réunions de l'équipe de gestion du risque;
- les décisions du conseil.

En résumé, la documentation doit être complète et appuyer les conclusions et recommandations finales.

## 3.2 Élaboration du rapport

L'auditoire primaire du rapport de la MGRP sera la direction et le conseil de l'administration, mais d'autres intervenants peuvent aussi consulter le document afin de comprendre l'analyse, les conclusions et les recommandations qui ont mené à la décision du conseil. Dans bien des cas, les lecteurs ne seront pas des experts du milieu maritime ou de gestion du risque. Le rapport doit donc être structuré en conséquence.

En règle générale, un rapport de style narratif convient le mieux aux différents publics. Au besoin, les feuilles de travail choisies peuvent être incluses dans une annexe ou faire partie d'un document séparé. Le rapport doit :

- démontrer que la méthode a été respectée et que toutes les étapes clé ont été effectuées; et indiquer, le cas échéant, tout écart important par rapport au processus établi;
- contenir suffisamment de statistiques et d'autres données pour appuyer l'analyse et les conclusions;
- garantir que le point de vue de tous les intervenants, y compris ceux qui sont en désaccord avec les résultats, sont présentés de façon juste;
- comprendre les conclusions et les recommandations du chef de projet et de l'équipe de gestion du risque.

Le rapport peut aussi comprendre des recommandations portant sur les actions à prendre et sur la mise en œuvre, bien que cette responsabilité soit du ressort de la direction de l'administration.

## 3.3 Présentation au conseil d'administration (facultatif)

Il se peut que la direction ou le conseil de l'administration désirent rencontrer le consultant pour obtenir des éclaircissements sur des points précis ou demander une séance d'information sur le projet et les résultats. La complexité et l'importance du projet déterminent souvent si cette étape est nécessaire ou non.

En règle générale, ce sont le président et le directeur général de l'administration qui décident si une présentation formelle est nécessaire.

## 3.4 Décision du conseil d'administration

Le conseil d'administration est chargé de prendre une décision à la suite des recommandations contenues dans le rapport. La décision, de même que les motifs de tout écart par rapport aux recommandations, doivent être documentés.

# Module IV: Action

## 4.1 Établissement d'un plan d'action

Une fois que le conseil d'administration a pris sa décision, il appartient au directeur général de la mettre en œuvre. Cette action comprend généralement un stade de planification et un stade de mise en œuvre.

Le personnel de l'administration est habituellement responsable de la réalisation du présent module. Le chef de projet peut, si on le désire, aider à la mise à jour de la liste des intervenants ou participer à l'élaboration du plan d'action. Toutefois, l'administration est habituellement la mieux placée pour faire ce travail. De plus, le plan de communication doit toujours être mis en œuvre par l'administration puisqu'il est l'expression d'une décision du conseil d'administration.

### 4.1.1 Examiner et réviser la liste des intervenants

L'acceptation des niveaux de risque par les intervenants a été évaluée dans le cadre du processus d'évaluation des risques (2.3.1), et a de nouveau été prise en compte dans l'élaboration de stratégies supplémentaires de contrôle du risque (2.4.3). Une fois que le conseil a pris une décision et que la planification de la mise en œuvre est commencée, il est opportun de réviser une dernière fois la liste des intervenants de même que leurs BIP afin d'assurer qu'il en est tenu compte dans l'élaboration des plans de mise en œuvre et de communication.

### 4.1.2 Élaborer un plan de mise en œuvre

Il faut élaborer un plan de mise en œuvre correspondant à la décision du conseil. Dans certains cas, ce plan sera relativement simple. Dans le cas de projets de grande envergure, il pourrait cependant être assez complexe, si bien que la mise en œuvre pourrait se prolonger sur une longue période.

Le plan doit tenir compte du travail de mise en œuvre, de l'échéancier, de l'attribution des responsabilités et des besoins en ressources humaines et financières. Il peut aussi être pertinent de développer des critères concrets d'évaluation du rendement afin de faciliter une évaluation de la réussite du projet. Les données utilisées pour déterminer le niveau de risque sont un bon point de départ, puisque toute augmentation ou réduction du nombre ou de la gravité des événements résultant de la mise en application de la stratégie de contrôle du risque fournit l'information nécessaire pour évaluer le rendement.

#### Feuille de travail :

4.1.2 Plan de mise en œuvre

### 4.1.3 Élaborer un plan de communication

La communication, tant à l'intérieur de l'administration qu'avec les groupes d'intervenants, peut être essentielle à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de contrôle du risque choisie. Le degré de raffinement du plan de communication dépend du nombre d'intervenants et jusqu'à quel point ils sont susceptibles d'être d'accord avec les actions proposées.

Lorsqu'il y a peu d'intervenants, pour qui l'incidence sera moins importante, le plan de communication sera restreint et les groupes cibles seront peu nombreux. Dans certains cas, on peut annoncer ou remettre le rapport au moyen des voies normales sans complication particulière. Mais dans le cas où la décision influera sur une plus grande diversité d'intervenants, il faudra adopter un plan plus formel. Un bon plan de communication comprend les étapes suivantes :

- prioriser la communication aux groupes cibles d'intervenants;
- fixer les objectifs de communication pour chaque groupe;
- préciser le message pour chaque groupe;
- préciser le calendrier des communications.

Il faut mettre en place des dispositions permettant la rétroaction des intervenants et, lorsque cela est pertinent, tenir le conseil informé.

#### Feuille de travail :

4.1.3 Plan de communication

## 4.2 Action

Le stade d'action se résume à la mise en œuvre du plan et à la surveillance des résultats.

### 4.2.1 Exécuter le plan de mise en œuvre

Le directeur général de l'administration est responsable en dernier ressort de la mise en œuvre du plan. Ici encore, les problèmes de mise en œuvre varient selon la nature du projet et la complexité des stratégies de contrôle du risque qui sont proposées.

Dans le cas d'une mise en œuvre complexe, il faudra prévoir un mécanisme de contrôle pour assurer que le calendrier de travail et le budget sont respectés, et que le travail réellement accompli correspond aux tâches établies dans le plan. Il faudra aussi prévoir des dispositions en cas de modifications au plan, car des corrections de cap sont souvent nécessaires au cours du processus de mise en œuvre.

### 4.2.2 Évaluer les résultats du projet

Il peut être avantageux, lorsque le projet d'application de la MGRP est complexe, d'évaluer les résultats après la mise en œuvre afin de déterminer si les stratégies de contrôle du risque ont permis d'atteindre les objectifs visés.

L'étape de planification de la mise en œuvre (4.1.2) proposait d'établir des critères concrets d'évaluation du rendement. On peut utiliser ces mêmes critères pour faciliter une évaluation de la réussite du projet. La direction et le conseil de l'administration jugeront peut-être opportun d'établir un calendrier pour l'examen et la reddition de comptes à ce sujet. Les leçons tirées d'un projet servent souvent à améliorer l'exécution des projets suivants.

## Annexe A : Définitions

*(Un astérisque indique que la définition est tirée de la norme CAN/CSA-Q850)*

**Analyse des risques :** Utilisation systématique de renseignements permettant de cerner les dangers et d'estimer la probabilité et la gravité d'effets néfastes sur les personnes ou les populations (blessures ou pertes), les biens matériels, l'environnement et autres valeurs.

**Conséquence négative :** Ce qui risque le plus probablement de résulter d'une rencontre entre un article de valeur et un danger.

**Danger :** Source de dommages potentiels ou situation pouvant entraîner des blessures, des problèmes de santé ou des dommages aux biens, à l'environnement ou autres valeurs, ou encore une combinaison de telles conséquences.

**Détermination des risques :** Processus global d'analyse et de calcul des risques.

**Diagramme des événements :** Outil permettant de résumer, documenter et communiquer l'évolution d'un scénario de risque. Réunit les événements sous une forme graphique en indiquant ce qui peut se produire et pourquoi.

**Estimation des risques :** Processus visant à estimer la fréquence ou la possibilité et les conséquences de certains scénarios de risque, compte tenu, notamment, de l'incertitude des estimations.

**Évaluation des risques :** Processus consistant à examiner les risques, sur le plan des coûts et des avantages, et à effectuer une évaluation de l'acceptabilité des risques, compte tenu des besoins, des intérêts et des préoccupations des parties intéressées.

**Gestion des risques :** Application systématique de lignes directrices, de méthodes et de pratiques de gestion aux fonctions d'analyse, d'évaluation, de maîtrise et de divulgation des risques.

**Intervenant :** Personne, groupe ou organisation susceptible d'influencer une décision ou une activité ou d'être influencé ou de croire qu'il est influencé par cette décision ou activité. Le décideur est un intervenant.

**Mesure de prévention :** Mesure physique ou administrative pour limiter, réduire ou prévenir une conséquence négative.

**Niveau du risque :** Estimation de la probabilité qu'un danger aura une conséquence négative et de la gravité de cette conséquence.

**Option de contrôle du risque :** Mesure visant à réduire la fréquence et/ou la gravité des blessures ou des pertes, y compris la décision de ne pas poursuivre l'activité.

**Perception des risques :** Importance que les parties intéressées accordent aux risques. La perception des risques est issue des besoins, des intérêts et des préoccupations exprimés par les parties intéressées.

**Perte :** Blessure, problème de santé ou dommage aux biens, à l'environnement ou autre valeur.

**Risque :** Possibilité de blessure ou de perte définie par une mesure de la probabilité et de la gravité d'un effet néfaste sur la santé, les biens matériels, l'environnement et autres valeurs.

**Risque résiduel:** Risque qui demeure après l'application de la totalité des stratégies de maîtrise des risques.\*

**Scénario de risque :** Série d'événements auxquels sont associés une fréquence et des conséquences.

**Stratégie de contrôle du risque :** Programme qui peut comprendre l'application de plusieurs options de contrôle du risque.

# Annexe B : Feuilles de travail

## Module I : Préparation du projet

- Préparation du projet – Tâches et calendrier.....1.1.3(a)
- Préparation du projet – Connaissances et compétences .....1.1.3(b)
- Préparation du projet – Assignment des tâches.....1.1.3(c)
- Analyse des intervenants.....1.2.3

## Module II : Évaluation des risques

- Description des dangers .....2.1.1
- Détermination et évaluation des mesures de prévention.....2.1.2
- Description d'un scénario.....2.1.3
- Estimation des risques .....2.2.3
- Évaluation des risques .....2.3.1

## Module IV : Action

- Plan de mise en œuvre .....4.1.2
- Plan de communication .....4.1.3

# Module I : Préparation du projet

FEUILLE DE TRAVAIL 1.1.3(A)	PLANIFICATION DU PROJET – TÂCHES ET CALENDRIER	
N° DU PROJET :	TITRE DU PROJET :	
DESCRIPTION DES TÂCHES	CALENDRIER	
	DÉBUT	FIN





# Module I : Préparation du projet

<b>FEUILLE DE TRAVAIL 1.1.3(c)</b>		<b>PLANIFICATION DU PROJET – ASSIGNATION DES TÂCHES</b>	
<b>N° DU PROJET :</b>		<b>TITRE DU PROJET :</b>	
<b>TÂCHE</b>		<b>RESPONSABILITÉ</b>	

# Module I : Préparation du projet

FEUILLE DE TRAVAIL 1.2.3	ANALYSE DES INTERVENANTS
N° DU PROJET :	TITRE DU PROJET :
<b>INTERVENANT :</b>	
<b>Besoins, intérêts et préoccupations</b>	
<p>Pourquoi et jusqu'à quel point l'intervenant est-il intéressé à la question ?</p> <p>Quelle incidence (positive ou négative) une décision en vertu de la MGRP aura-t-elle sur l'intervenant en termes d'exigences opérationnelles, de coûts, etc. ?</p> <p>L'intervenant connaît-il bien l'enjeu de la MGRP ?</p> <p>L'intervenant a-t-il besoin d'information supplémentaire ?</p> <p>L'intervenant représente-t-il un large secteur d'activité ou un groupe d'intervenants ?</p>	
<b>Consultation et communication</b>	
<p>Faut-il prévoir une forme de consultation pour assurer que les besoins, les intérêts et les préoccupations de l'intervenant sont bien compris ?</p> <p>L'intervenant devrait-il être directement représenté au sein de l'équipe de gestion du risque ?</p> <p>Sous quelle forme la consultation est-elle la mieux appropriée à cet intervenant ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• rencontre individuelle</li><li>• réunion en groupe</li><li>• correspondance écrite ou téléphonique lui donnant l'information sur le projet et l'invitant à présenter ses commentaires</li></ul> <p>Sous quelle forme la communication avant et après le projet est-elle la plus appropriée à cet intervenant ?</p>	

# Module II : Évaluation des risques

FEUILLE DE TRAVAIL 2.1.1		DESCRIPTION DES DANGERS	
N° DU PROJET :		TITRE DU PROJET :	
TITRE DU DANGER	DESCRIPTION DU DANGER	N° DU SCÉNARIO :	
	Décrire le danger et son importance dans le scénario. Étudier l'interrelation entre ce danger et les autres dangers dans le scénario.		

## Module II : Évaluation des risques

FEUILLE DE TRAVAIL 2.1.2		DÉTERMINATION ET ÉVALUATION DES MESURES DE PRÉVENTION	
N° DU PROJET :		TITRE DU PROJET :	
TITRE DE LA MESURE DE PRÉVENTION	DESCRIPTION DE LA MESURE DE PRÉVENTION	N° DU SCÉNARIO :	
	<p>Décrire la mesure de prévention et son importance dans le scénario.</p> <p>Étudier l'interrelation entre cette mesure de prévention et les autres mesures de prévention dans le scénario.</p> <p>Analyser l'efficacité de la mesure de prévention et son incidence sur la probabilité et la gravité des conséquences négatives.</p>		

## Module II : Évaluation des risques

FEUILLE DE TRAVAIL 2.1.4	DESCRIPTION D'UN SCÉNARIO
N° DU PROJET :	TITRE DU PROJET :
N° DU SCÉNARIO :	TITRE DU SCÉNARIO :
<b>Description du scénario</b> Décrire le scénario, y compris la suite d'événements qui pourraient mener aux conséquences négatives.	
<b>Dangers</b> Relever tous les dangers applicables à ce scénario et décrire l'interrelation entre ceux-ci (feuille de travail 2.1.1).	
<b>Mesures de prévention courantes</b> Décrire toutes les mesures de prévention courantes et en évaluer l'efficacité dans le cadre du présent scénario. Évaluer les forces et les faiblesses des mesures de prévention courantes par rapport aux dangers correspondants (feuille de travail 2.1.2).	
<b>Déterminer les dénouements possibles</b> Déterminer tous les dénouements possibles pour ce scénario en termes de conséquences négatives.	

## Module II : Évaluation des risques

FEUILLE DE TRAVAIL 2.2.3	ESTIMATION DES RISQUES
N° DU PROJET :	TITRE DU PROJET :
N° DU SCÉNARIO :	TITRE DU SCÉNARIO :
<b>Probabilité de conséquences négatives</b>  Décrire la probabilité de conséquences négatives associées à ce scénario et les données pour appuyer cette conclusion.  Attribuer une classe de probabilité.	
<b>Gravité des conséquences négatives</b>  Décrire la gravité potentielle des conséquences négatives associées à ce scénario ainsi que les données pour appuyer cette conclusion.  Attribuer une classe de probabilité.	
<b>Niveau de risque</b>  Déterminer le niveau de risque à l'aide du tableau de risque.	

# Module II : Évaluation des risques

FEUILLE DE TRAVAIL 2.3.1	ÉVALUATION DES RISQUES
N° DU PROJET :	TITRE DU PROJET :
N° DU SCÉNARIO :	TITRE DU SCÉNARIO :
<b>Niveau de risque :</b> Déterminé conformément à la feuille de travail 2.2.3	
<b>Acceptabilité du niveau de risque</b> Établir l'acceptabilité du niveau de risque et expliquer les motifs qui ont mené à la conclusion, en faisant référence aux faiblesses des mesures de prévention, s'il y a lieu. Évaluer l'acceptabilité du niveau de risque selon que les intervenants sont considérés individuellement ou par groupes.	
<b>Stratégies additionnelles d'atténuation du risque</b> Si le niveau de risque est inacceptable, trouver d'autres stratégies d'atténuation du risque ou des mesures de prévention que l'on pourrait à juste titre appliquer au scénario. Reprendre le processus d'estimation des risques (feuille de travail 2.2.3) en tenant compte des stratégies additionnelles de contrôle du risque. Évaluer l'acceptabilité des stratégies proposées de contrôle du risque pour chacun des intervenants. Reprendre le processus jusqu'à ce qu'un niveau de risque acceptable soit atteint ou qu'il ait été déterminé que cet objectif ne peut être réalisé.	









TC-1003747

