



Profil de risque organisationnel de 2024-2025 à 2026-2027



Juillet 2024



© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2024.

Cette publication peut être reproduite sans autorisation pour usage personnel ou interne dans la mesure où la source est indiquée en entier. Toutefois, la reproduction multiple de cette publication en tout ou en partie à des fins de redistribution nécessite l'autorisation écrite préalable de l'Agence d'évaluation d'impact du Canada, Ottawa (Ontario) K1A 0H3 ou information@iaac-aeic.gc.ca.

N° au catalogue : En104-31F-PDF

ISSN : 2818-3835

Le présent document est aussi publié en anglais sous le titre : 2024–25 to 2026–27 Corporate Risk Profile



Table des matières

Profil de risque organisationnel de 2024-2025 à 2026-2027	i
Glossaire	iii
Introduction	4
Contexte	4
Objectifs stratégiques et résultats escomptés	5
Environnement opérationnel	7
Résumé des risques organisationnels de 2024-2025 à 2026-2027	10
Matrice des risques	12
Profil de risque organisationnel	13
Surveillance des risques et production de rapports	28
Conclusion	28
Annexes	29
Annexe 1 : Approche et méthodologie.....	29
Annexe 2 : Taxonomie des risques.....	30
Annexe 3 : Échelles de probabilité et d'impact	31



Glossaire

Terminologie	Définition
Profil de risque organisationnel (PRO)	Document consolidé donnant un aperçu des risques auxquels l'organisation est confrontée, utilisé pour communiquer les renseignements sur les risques et éclairer la planification.
Risque organisationnel	Événement qui peut avoir un effet d'incertitude sur la réalisation des objectifs organisationnels.
Gestion intégrée des risques	Processus continu, proactif et systématique pour comprendre, gérer et communiquer les risques d'un point de vue organisationnel. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux d'une organisation.
Contrôle des risques	Les moyens (c.-à-d. processus, politiques, dispositifs, pratiques) par lesquels une organisation réduit la probabilité qu'un risque se produise, ou l'impact de celui-ci.
Facteur de risque	Une condition interne ou externe qui peut contribuer à un risque ou le modifier.
Incidence du risque	Évaluation du résultat potentiel d'un événement présentant un risque, négatif ou positif.
Probabilité de risque	Évaluation de la probabilité ou de la fréquence de matérialisation d'un risque.
Atténuation des risques	La stratégie la plus courante pour gérer les risques; elle consiste à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'action précis pour réduire la probabilité ou l'incidence des risques.



Introduction

L'Agence d'évaluation d'impact du Canada (l'AEIC) fonctionne dans un environnement en constante évolution et croissance. Par conséquent, la gestion des risques exige un degré élevé de surveillance, d'agilité et de capacité. Les approches, les méthodologies et les processus de base doivent refléter l'environnement de risque et contribuer à améliorer la prise de décisions, à mieux répartir les ressources et, en fin de compte, à obtenir de meilleurs résultats pour le Canada.

Dans le cadre de l'approche de gestion intégrée des risques d'entreprise de l'AEIC, le Profil de risque organisationnel (PRO) de 2024-2025 à 2026-2027 est un outil qui fournit une évaluation objective de l'exposition actuelle aux principaux risques qui peuvent avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs et des résultats de l'AEIC.

Contexte

L'AEIC est un organisme fédéral qui relève du ministre de l'Environnement et du Changement climatique. En vertu de la *Loi sur l'évaluation d'impact* (LEI), l'AEIC est l'organisme fédéral responsable de la réalisation et de l'administration des évaluations environnementales et d'impact. En dirigeant les évaluations d'impact, l'AEIC est chargée d'évaluer les effets positifs et négatifs des projets désignés sur l'environnement, l'économie, la société et la santé. L'AEIC est également la coordonnatrice des consultations de la Couronne auprès des Autochtones sur les projets désignés.

En 2023, à la suite d'un renvoi devant la Cour suprême du Canada par la province de l'Alberta, la Cour a estimé que la loi était en partie inconstitutionnelle, mais a affirmé le droit du gouvernement du Canada de mettre en place une législation sur les évaluations d'impact et de collaborer avec les provinces en matière de protection de l'environnement. Le gouvernement a annoncé qu'il respecterait l'avis de la Cour et que nous travaillerions rapidement et avec diligence sur des modifications ciblées et significatives de la LEI.

Au-delà de son mandat législatif et de ses responsabilités, l'AEIC contribue à faire progresser diverses initiatives pangouvernementales, comme le [Plan de réduction des émissions pour 2030 du gouvernement du Canada](#), [La carboneutralité d'ici 2050](#), [Un Canada propre](#), la [Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones](#), l'Analyse comparative entre les sexes plus et les [Mesures climatiques du Canada pour un environnement sain et une économie saine](#).



Objectifs stratégiques et résultats escomptés

Le [préambule](#) de la LEI, qui a créé l'AEIC, établit une liste d'objectifs stratégiques qui définissent son mandat législatif. Ces objectifs sont condensés dans sa responsabilité essentielle (évaluation d'impact) comme suit :

« Pour favoriser la durabilité, l'Agence entreprend des évaluations fédérales de grande qualité des projets proposés, sur la base d'informations scientifiques et du savoir autochtone, afin d'évaluer les effets sanitaires, sociaux, économiques et environnementaux, ainsi que les incidences sur les peuples autochtones et leurs droits. Ces évaluations informent les décisions du gouvernement relatives à l'intérêt public d'un projet proposé. L'Agence mène des activités de conformité et d'application de la loi afin de s'assurer que les promoteurs respectent la législation, y compris les conditions figurant dans les déclarations de décision. »

En assumant cette responsabilité essentielle, l'AEIC a l'intention d'atteindre quatre résultats ministériels sur lesquels elle rend compte publiquement, sur une base annuelle, par le biais de ses plans ministériels et de ses rapports sur les résultats ministériels aux parlementaires et aux Canadiens :

Les risques déterminés dans le présent PRO seront surveillés et mis à jour au besoin, afin de refléter les changements majeurs dans l'environnement opérationnel. Les stratégies visant à atténuer l'exposition au risque en dehors de la tolérance de l'AEIC seront pertinentes pour l'atteinte des résultats ministériels.



Figure 1 : Cadre des résultats ministériels et répertoire des programmes pour 2024-2025

Cadre ministériel des résultats	Responsabilité essentielle: Évaluation d'Impact		Services internes
	Résultat ministériel 1 : Les projets désignés allant de l'avant favorisent la durabilité	Indicateur : Pourcentage de projets pour lesquels les rapports indiquent que la grande majorité des mesures d'atténuation énoncées dans la déclaration de décision permettent de remédier efficacement aux effets négatifs du projet	
	Résultat ministériel 2 : Les intervenants et les groupes autochtones participent de façon significative au processus d'évaluation	Indicateur : Pourcentage des intervenants et des groupes autochtones participant à des activités de mobilisation/consultation liées à l'évaluation qui reconnaissent avoir été mobilisés de manière significative dans le cadre du processus d'évaluation	
	Résultat ministériel 3 : De l'information scientifique et fondée sur des données probantes, ainsi que le savoir autochtone sur les principaux effets sanitaires, sociaux, économiques et environnementaux, sont disponibles pour éclairer les processus d'évaluation de projet, y compris les rapports, les décisions et les conditions de l'évaluation d'impact	Indicateur : Pourcentage d'intervenants et de groupes autochtones qui reconnaissent que les informations scientifiques et factuelles et le savoir autochtone sur les principaux effets sanitaires, sociaux, économiques et environnementaux sont accessibles	
	Résultat ministériel 4 : Les processus d'évaluation d'impact respectent les droits et la culture des peuples autochtones et l'engagement du Canada à établir des partenariats avec eux	Indicateur : Pourcentage de groupes autochtones qui conviennent avoir une relation productive et collaborative avec l'AEIC	
Inventaire des Programmes	Programme: Administration, réalisation et surveillance de l'évaluation		
	Programme: Relations avec les Autochtones et participation des Autochtones		

Environnement opérationnel

L'AEIC accomplit ses activités dans un environnement de plus en plus complexe en raison de l'évolution rapide de nombreux facteurs internes et externes, notamment un paysage économique mondial en évolution rapide et d'autres événements géopolitiques, des demandes et des attentes croissantes pour les projets, et l'accélération de la course mondiale pour construire des économies carboneutres et les industries de demain. Pour ce faire, l'AEIC a dû faire preuve d'agilité dans son fonctionnement pour répondre aux défis changeants et aux circonstances en évolution constante.

Depuis 2019, lorsque la LEI est entrée en vigueur, l'AEIC a constamment fait face à de nombreuses pressions (prévues et imprévues) qui ont modifié les réalités opérationnelles et la culture qui étaient autrefois la base de l'organisation. Les pressions exercées à l'externe continuent de remettre en question la portée du mandat de l'AEIC, tandis que les défis liés à l'effectif interne créent de nouvelles contraintes pour répondre efficacement au besoin d'une capacité de pointe de manière agile.

L'AEIC continue de faire face à de nouvelles pressions découlant des politiques et des engagements à l'échelle du gouvernement, des litiges en cours, de l'évolution des attentes et de la complexité des projets, et de l'engagement continu d'établir et de maintenir des partenariats efficaces avec les peuples autochtones, les partenaires fédéraux, les provinces et les territoires. À ce titre, l'AEIC soutient le ministre dans sa réponse à l'avis de la Cour suprême du Canada d'octobre 2023, en élaborant des modifications législatives et réglementaires qui permettront à l'AEIC de réaliser des évaluations approfondies, opportunes et de grande qualité dans les domaines de compétence fédérale. Jusqu'à ce que les modifications soient apportées, l'AEIC continuera à faire progresser les évaluations par le biais de collaborations, conformément à la Déclaration sur les dispositions provisoires relatives à l'administration de la LEI en attendant des modifications législatives.

L'AEIC soutient également les activités du Groupe de travail ministériel sur l'efficacité réglementaire pour les projets de croissance propre, qui a été créé afin de donner suite à l'engagement pris dans le budget de 2023 d'améliorer l'efficacité des processus d'évaluation d'impact et de délivrance de permis pour les grands projets. Ceci comprend une collaboration avec d'autres ministères fédéraux afin d'améliorer la coordination réglementaire à l'échelle du gouvernement et avec d'autres instances, de clarifier et de réduire les délais, et d'atténuer les inefficacités dans le système réglementaire.

Le budget de 2024 a renforcé la nécessité que le secteur privé fasse des investissements importants et durables dans l'électricité propre, les minéraux critiques, et d'autres grands projets pour mettre le Canada sur la voie de la carboneutralité. En plus de plusieurs mesures visant à favoriser une croissance propre et à réduire les échéanciers réglementaires pour les grands projets, le gouvernement du Canada reconnaît le besoin immédiat d'établir une certitude réglementaire pour les évaluations d'impact des grands projets.

Compte tenu de la nature du travail de l'AEIC, il existe une forte relation avec le rendement économique mondial et national. Cela a une incidence sur les activités de l'AEIC, y compris le nombre de projets désignés et la capacité des peuples autochtones et des intervenants de participer aux processus liés à la LEI. À l'interne, l'AEIC continue de faire face à diverses pressions inattendues, allant d'un marché de la

main-d'œuvre qualifiée de plus en plus concurrentiel à l'adaptation à la culture d'un milieu de travail hybride.

Au cœur de la LEI, la consultation et la mobilisation des peuples autochtones sont fondamentales. Ce n'est que par ces mesures qu'il est possible de saisir les points de vue, de cerner les problèmes, d'évaluer les impacts et d'assurer le suivi afin d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation. Par conséquent, l'AEIC concentre continuellement ses efforts sur la création de mécanismes de consultation et de mobilisation novateurs, transparents et efficaces, tout en respectant les droits et les cultures des peuples autochtones et l'engagement du Canada à continuer de renforcer les relations.

Le tableau suivant met en évidence certains des principaux facteurs de risque systémiques qui ont influencé l'occurrence et/ou la gravité des risques organisationnels cernés dans le présent PRO ou qui y ont contribué de façon importante :

Tableau 1 : Principaux facteurs de risque

<p>FACTEURS DE RISQUE INTERNES :</p> <p><i>Un facteur de risque interne est un facteur qui provient de l'organisation (c.-à-d. processus internes, opérations, capital humain, etc.)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité interne insuffisante pour gérer les besoins de capacité de pointe tout en exécutant les fonctions essentielles en temps opportun et de manière durable. • Un bassin de main-d'œuvre qualifiée hautement concurrentiel. • Cadre financier incertain pour appuyer les engagements, les priorités, les objectifs et les besoins de capacité de pointe de l'AEIC.
<p>FACTEURS DE RISQUE EXTERNES :</p> <p><i>Un facteur de risque externe découle de facteurs externes qui échappent au contrôle direct de l'organisation (c.-à-d. changements environnementaux, changements réglementaires, changements politiques et macro-économiques)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la jurisprudence découlant des contrôles judiciaires des décisions administratives et des contestations de la <i>Loi sur l'évaluation d'impact</i> elle-même, ce qui accroît la complexité et l'incertitude opérationnelles. Complexité croissante de l'environnement, y compris l'évolution des engagements et des priorités, à l'échelle nationale et internationale. • L'évolution de l'environnement géopolitique crée des pressions constantes sur l'efficacité et l'efficacé du processus d'exploitation des ressources naturelles et la croissance économique. • Degré élevé de collaboration et de coordination entre les ministères et organismes fédéraux, les provinces et les territoires et d'autres intervenants en ce qui concerne le régime fédéral d'évaluation d'impact ainsi que les initiatives et les engagements pangouvernementaux. • Complexité croissante, demande d'efficacité et attentes pour les évaluations de projets.



Par conséquent, l'AEIC adopte de façon proactive une approche intégrée de ses pratiques de gestion des risques afin de s'assurer que les risques existants et émergents sont gérés, compris et intégrés de façon efficace dans la façon dont l'organisation travaille à l'atteinte d'objectifs communs et à la détermination des priorités.



Résumé des risques organisationnels de 2024-2025 à 2026-2027

Le tableau suivant présente un résumé des cinq principaux risques pour l'atteinte des objectifs de l'AEIC en avril 2024.

Tableau 2 : Résumé des risques organisationnels de 2024-2025 à 2026-2027

ÉNONCÉ DES RISQUES		EXPOSITION AU RISQUE	ACCEPTABILITÉ ET RÉPONSE
THÈME 1 : JURIDIQUE			
Menaces et/ou possibilités associées aux contestations judiciaires des lois, des règlements, des politiques et/ou des décisions.			
Risque 1	Exécution des fonctions essentielles : Il y a un risque que l'AEIC ne puisse pas s'acquitter de ses fonctions essentielles en temps opportun, et de façon durable et efficace.	Risque modéré à élevé	Inacceptable; atténuer
THÈME 2 : STRATÉGIE ET RÉPUTATION			
Menaces et/ou possibilités associées à la capacité de l'AEIC d'atteindre ses objectifs et ses priorités stratégiques tout en maintenant sa réputation et sa crédibilité auprès de ses partenaires, des intervenants et du public canadien.			
Risque 2	Maintien de la confiance et de la mobilisation du public : Il y a un risque que l'AEIC ne soit pas en mesure de maintenir la confiance et la mobilisation du public et des partenaires dans l'exécution du régime fédéral d'évaluation d'impact.	Risque modéré à élevé	Inacceptable; atténuer

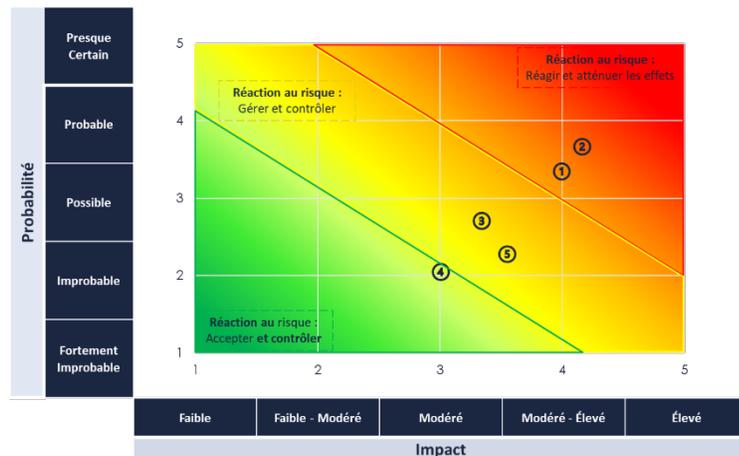


ÉNONCÉ DES RISQUES		EXPOSITION AU RISQUE	ACCEPTABILITÉ ET RÉPONSE
THÈME 3 : OPÉRATIONS			
Menaces et/ou possibilités associées à la capacité globale d'exécuter les activités et les priorités opérationnelles.			
Risque 3	Maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, compétente, agile et diversifiée : Il y a un risque que l'AEIC ne soit pas en mesure d'attirer, d'embaucher et de retenir une main-d'œuvre qualifiée, compétente, agile et diversifiée pour s'acquitter de son mandat et de ses priorités.	Risque modéré	Gérer et surveiller
Risque 4	Gestion de l'information et sécurité et gestion de la technologie de l'information : Il y a un risque que l'AEIC n'ait pas les mécanismes et les mesures appropriés en place pour maintenir la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données et de l'information.	Risque faible à modéré	Acceptable; surveiller
Risque 5	Recouvrement des coûts et cadre financier incertain : Il y a un risque que l'AEIC ne soit pas en mesure de financer adéquatement les activités de l'AEIC et les besoins en capacité de pointe d'une manière durable et efficace.	Risque modéré	Inacceptable; atténuer

Matrice des risques

Un premier atelier sur l'évaluation des risques a eu lieu le 12 juillet 2023, au cours duquel la haute direction a déterminé la probabilité qu'un risque se concrétise et les répercussions si c'était le cas. Le 8 novembre 2023, à la suite de l'avis de la Cour suprême du Canada (CSC) sur le renvoi relatif à la LEI, l'AEIC a mis à jour les risques juridiques et stratégiques (voir les points 1 et 2) et a procédé à une actualisation de l'évaluation des risques. Le résultat est illustré dans la matrice ci-dessous.¹

Figure 2 : Carte des risques



¹ Le Profil de risque organisationnel (PRO) est une évaluation indépendante des risques à l'échelle de l'organisation et constitue une contribution au plan de sécurité ministériel (PSM). Pour le PSM, l'évaluation des risques doit d'abord déterminer tous les risques du PRO susceptibles d'avoir une incidence sur chacun des contrôles de sécurité. Une fois ces risques du PRO déterminés, l'évaluation des risques du PSM doit refléter le niveau le plus élevé de probabilité et d'impact relevé dans le PRO. Par exemple, dans la PSM, le contrôle de la sécurité informatique (contrôle 2) pourrait être affecté par les risques 1, 2 et 4 du PRO. Comme le montre la carte des risques à la figure 2, le risque le plus élevé est lié au risque 2 du PRO. Par conséquent, l'évaluation des risques et l'exposition dans le PSM reflètent ce niveau de risque élevé.

Profil de risque organisationnel

THÈME 1 : JURIDIQUE	
<p>Risque 1 : Exécution des fonctions essentielles</p> <p>Énoncé des risques : Il y a un risque que l'AEIC ne puisse pas s'acquitter de ses fonctions essentielles en temps opportun, et de façon durable et efficace.</p>	<p>The heatmap shows a 5x5 grid. The vertical axis is labeled 'Probabilité' with levels: Presque Certain (5), Probable (4), Possible (3), Improbable (2), Fortement Improbable (1). The horizontal axis is labeled 'Impact' with levels: Faible (1), Faible - Modéré (2), Modéré (3), Modéré - Élevé (4), Élevé (5). A red circle with a '1' is placed at the intersection of 'Possible' (row 3) and 'Modéré - Élevé' (column 4).</p>
<p>Champion du risque ou Bureau de première responsabilité : Vice-président, Opérations</p> <p>Soutien au risque ou Bureau de seconde responsabilité : Vice-président, Services intégrés et dirigeant principal des finances Vice-Président, Relations autochtones Vice-président, Politiques et programmes stratégiques</p>	
PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE	
<p>Facteurs de risque internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité et flexibilité limitées en raison des exigences normatives énoncées par la LEI • Capacité inadéquate de gérer, de maintenir et d'établir des relations et une confiance durables et réciproques avec les peuples autochtones, les organisations non gouvernementales en environnement (ONGE), les provinces et les territoires, les promoteurs et d'autres intervenants clés • Aide financière permanente limitée pour appuyer les activités opérationnelles de base • Bassin de main-d'œuvre hautement concurrentiel pour les candidats qualifiés afin de soutenir la réalisation d'évaluations d'impact de haute qualité 	<p>Facteurs de risque externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution de la jurisprudence découlant des contrôles judiciaires des décisions administratives et des contestations de la <i>Loi sur l'évaluation d'impact</i> elle-même, ce qui accroît la complexité et l'incertitude opérationnelles • La complexité croissante de l'environnement au fur et à mesure que l'AEIC évolue, comme les priorités et les engagements à l'échelle du gouvernement, de l'AEIC et à l'échelle internationale (c.-à-d. responsabilités écologiques, croissance propre, minéraux critiques, carboneutralité, appel à la justice pour les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées, <i>Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones</i>,



<ul style="list-style-type: none">• Forte dépendance aux données fiables et opportunes des promoteurs	<p>coordination et adhésion aux traités modernes, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none">• Réduction de la confiance des partenaires et des intervenants, comme les groupes autochtones, l'industrie, les ministères et organismes fédéraux, les provinces et les territoires, le public, les promoteurs et d'autres partenaires nationaux et internationaux• Pressions et attentes externes croissantes pour resserrer les échéanciers des projets tout en mettant l'accent sur la collaboration interministérielle et provinciale, l'élaboration conjointe, les partenariats et les initiatives horizontales (c.-à-d. les effets cumulatifs, etc.)• Complexité croissante des descriptions de projet et des descriptions initiales de projet• Augmentation de la fréquence et de l'ampleur des menaces liées à la cybersécurité et à la qualité des données
---	---

CONTRÔLES ACTUELS**Les contrôles clés suivants ont été mis en œuvre pour gérer le risque :**

- Élaboration et mise en œuvre de nouveaux instruments de politique pour améliorer l'efficacité du processus d'évaluation d'impact, y compris les activités de planification et de post-évaluation
- Offre d'aide financière pour soutenir la capacité autochtone de maximiser le leadership dans les évaluations
- Utilisation d'une structure de gouvernance horizontale et axée sur les risques (c.-à-d. comités d'évaluation d'impact des sous-ministres adjoints et des sous-ministres)
- Mise en œuvre d'un cycle quinquennal de planification financière et budgétaire
- Mise en œuvre de mécanismes de recouvrement des coûts et de recouvrement souple pour compenser les coûts
- Utilisation de diverses applications de gestion des ressources, comme le Système de gestion des évaluations (SGE), pour suivre les projets et faire rapport sur les exigences réglementaires et le suivi du temps pour la planification des ressources humaines
- Mise en œuvre de façon proactive de nouvelles méthodes et approches pour réduire les obstacles à la mobilisation des promoteurs et des intervenants afin de comprendre leurs problèmes et leurs préoccupations concernant les processus de l'AEIC, et en tenir compte dans la gestion des projets
- Établissement de protocoles d'entente et d'instruments de coopération bilatérale pour harmoniser le processus d'évaluation avec divers organismes partenaires, provinces et territoires
- Coordination du Registre canadien d'évaluation d'impact (le Registre) tout en publiant les dossiers de projet et en gérant sa fonction de mobilisation du public en ligne et son interface de cartographie Web, qui permet aux utilisateurs d'explorer, de visualiser et d'analyser les données d'évaluation pour une plus grande transparence, navigation et accessibilité

<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation des capacités numériques et virtuelles, lorsque cela est possible, y compris les formulaires de ressources humaines numérisés • Mise en œuvre d'un centre d'excellence sur les subventions et les contributions qui surveille la conformité financière, soutient les initiatives d'aide financière et étudie les gains d'efficacité et les options permettant d'optimiser la mise en œuvre des programmes 		
IMPACTS POTENTIELS		
Si le risque était réalisé, l'AEIC pourrait subir les répercussions suivantes :		
<ul style="list-style-type: none"> • Mandat et pouvoir flous pour entreprendre de nouvelles évaluations d'impact ou poursuivre les évaluations d'impact existantes en vertu de la LEI • Efforts et pressions accrus et continus en matière de contentieux qui nuisent à la capacité des organismes et à la capacité de remplir les fonctions essentielles et d'atteindre les objectifs stratégiques • Incapacité de satisfaire à d'autres exigences législatives (p. ex. traités modernes, chapitre sur l'environnement de l'Accord Canada–États-Unis–Mexique [ACEUM]), politiques, règlements et engagements (c.-à-d. Cadre de réconciliation autochtone, Appel à la justice pour les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées) • Perte de la confiance, de la mobilisation et de la collaboration des intervenants et des partenaires, y compris, mais sans s'y limiter, les provinces et les territoires, les ministères et organismes fédéraux, l'industrie, le public, les promoteurs et d'autres partenaires nationaux et internationaux clés • Incapacité de produire et d'approuver des évaluations d'impact en temps opportun, ce qui peut avoir une incidence sur la santé économique nationale et régionale • Changements négatifs à l'environnement et aux conditions sanitaires, sociales ou économiques • Incapacité de mobiliser et de consulter adéquatement les peuples autochtones et le public 		
ÉVALUATION DES RISQUES		
Exposition au risque : 3,36 <i>Possible – Probable</i>	Impact : 4,0 <i>Modéré – Élevé</i>	Exposition au risque : <i>Risque modéré à élevé</i>
RÉACTION AU RISQUE :		
D'après l'évaluation et les contrôles en place, la direction estime que ce risque est inacceptable et l' atténuera au cours de l'année à venir.		
PLAN D'ACTION ET PROPRIÉTAIRES		
Actions	Propriétaire	
Groupe A : Juridique		
1. Modifier la LEI pour tenir compte de la décision de la CSC.	Directeur, Affaires législatives et réglementaires, Politiques et programmes stratégiques	
Groupe B : Collaboration renforcée		
2. Établir et mettre en œuvre un plan d'action stratégique pour améliorer la collaboration avec les provinces pendant la réalisation	Directeurs régionaux, directeur des Commissions d'examen, directeur des Évaluations régionales et stratégiques, Opérations	

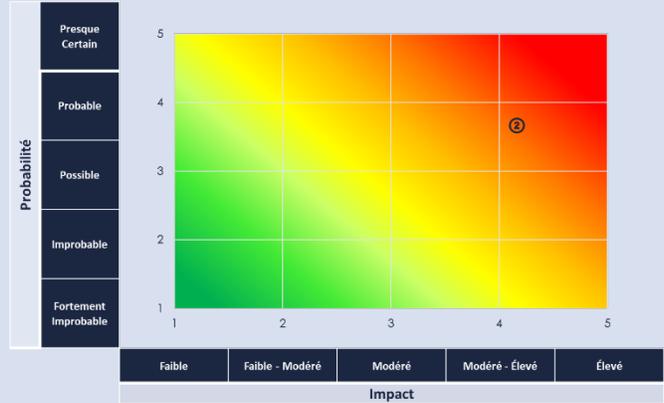
d'évaluations d'impact en vertu d'une <i>Loi sur l'évaluation d'impact</i> modifiée.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de seconde responsabilité : Directeur, Intégration des politiques, Politiques et programmes stratégiques
3. Établir un comité de direction au niveau des DG avec les autorités fédérales (y compris Pêches et Océans Canada, Environnement et Changement climatique Canada, Santé Canada, Ressources naturelles Canada, Transports Canada) qui se réunit tous les trimestres afin de faciliter la résolution en temps opportun des problèmes dans l'évaluation d'impact fédérale.	<p>Directeur général, Opérations régionales – Est, Opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de seconde responsabilité : Directeur général, Programmes nationaux, Politiques et programmes stratégiques
4. Établir des relations avec les intervenants afin de faire progresser et de limiter les risques futurs possibles.	Directeur général, Programmes nationaux, Politiques et programmes stratégiques
Groupe C : Ressources et références	
5. Veiller à ce que les dépôts internes de documents de référence (p. ex. guichet unique d'EI, répertoire des documents d'EI) utilisés pour effectuer l'évaluation d'impact soient tenus à jour et à un endroit central pour faciliter l'accès des praticiens.	Directeur général, Opérations régionales – Ouest, Opérations
6. Constituer des ressources pour la gestion des politiques afin d'appuyer les contestations juridiques de notre processus d'évaluation.	Directeur général, Programmes nationaux, Politiques et programmes stratégiques
7. Mettre en œuvre un cadre de gestion des risques des subventions et des contributions (S et C) intégré et officiel pour servir de base de référence pour toutes les activités de gestion des risques liées aux S et C dans l'ensemble de l'AEIC.	<p>Directeur, Partenariats autochtones, Relations autochtones</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de seconde responsabilité : Directeur général, Finances et planification, et adjoint au dirigeant principal des finances, Services intégrés
8. Élaborer et mettre en œuvre une approche d'aide financière pour les bénéficiaires de S et C afin de renforcer la capacité, y compris l'utilisation d'approches d'aide financière pluriannuelles et la prestation de subventions en temps opportun, dans un cadre de gestion des risques.	Directeur, Partenariats autochtones, Relations autochtones



THÈME 2 : STRATÉGIE ET RÉPUTATION

Risque 2 : Maintenir la confiance et la mobilisation du public

Énoncé des risques : Il y a un risque que l'AEIC ne soit pas en mesure de maintenir la confiance et la mobilisation du public et des partenaires dans l'exécution du régime fédéral d'évaluation d'impact.



Champion du risque ou Bureau de première responsabilité :

Vice-président, Politiques et programmes stratégiques

Soutien au risque ou Bureau de seconde responsabilité :

Vice-président, Services intégrés et dirigeant principal des finances

Vice-Président, Relations autochtones

Vice-président, Opérations

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Facteurs de risque internes

- Capacité opérationnelle limitée pour maintenir un équilibre raisonnable et durable entre le respect des exigences législatives et les attentes des partenaires et des intervenants, comme les groupes autochtones, l'industrie, les promoteurs, les provinces et les territoires

Facteurs de risque externes

- Décision de la Cour suprême du Canada sur le renvoi relatif à la LEI (octobre 2023) et polarisation autour de la LEI
- Attentes croissantes de l'industrie, des promoteurs et des groupes autochtones à l'égard du régime fédéral d'EI
- Besoin de trouver un équilibre entre un environnement opérationnel complexe (promotion de la réconciliation avec les peuples autochtones, plan de réduction des émissions de 2030, etc.) et la difficulté de séparer le processus d'évaluation des résultats sur l'environnement, l'économie, la santé et les droits des Canadiens.
- Priorités concurrentes entre divers partenaires, d'autres organismes de réglementation et d'évaluation

CONTRÔLES ACTUELS		
<p>Les contrôles clés suivants ont été mis en œuvre pour gérer le risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établissement de processus d'élaboration conjointe pour le cadre des accords de coopération avec les Autochtones, y compris les règlements • Accroissement des partenariats, de la mobilisation et de la collaboration avec les groupes autochtones, y compris la conception de nouveaux mécanismes pour améliorer la mobilisation et l'établissement de relations • Accroissement de la mobilisation et de la collaboration proactives avec les partenaires fédéraux, les autres ordres de gouvernement, les collectivités et les intervenants • Mise en place de canaux de communication ouverts et transparents pour l'accès et l'utilisation internes et externes (c.-à-d. le Registre) • Établissement et maintien d'outils robustes (c.-à-d. le SGE), des processus et des mécanismes pour appuyer le cycle d'évaluation d'impact, la mobilisation et la consultation proactive des intervenants 		
IMPACTS POTENTIELS		
<p>Si le risque était réalisé, l'AEIC pourrait subir les répercussions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Défaut d'atteindre les objectifs et les priorités stratégiques de l'AEIC et de respecter les obligations et engagements internationaux du gouvernement du Canada • Perte de crédibilité auprès des intervenants et des partenaires de l'AEIC, comme les groupes autochtones, les ministères et organismes fédéraux, les provinces et les territoires, l'industrie, le public, les promoteurs et d'autres partenaires nationaux et internationaux • Incapacité de respecter l'engagement du gouvernement du Canada envers la réconciliation • Augmentation des obstacles à la collaboration interministérielle et aux efforts d'élaboration conjointe 		
ÉVALUATION DES RISQUES		
<p>Exposition au risque : 3,73 <i>Probable</i></p>	<p>Impact : 4,18 <i>Modéré – Élevé</i></p>	<p>Exposition au risque : <i>Risque modéré à élevé</i></p>
RÉACTION AU RISQUE :		
<p>D'après l'évaluation et les contrôles en place, la direction estime que ce risque est inacceptable et l'atténuera au cours de l'année à venir.</p>		
PLAN D'ACTION ET PROPRIÉTAIRES		
Actions	Propriétaire	
<p>Groupe A : Mécanismes de production de rapports et améliorations du rendement</p>		

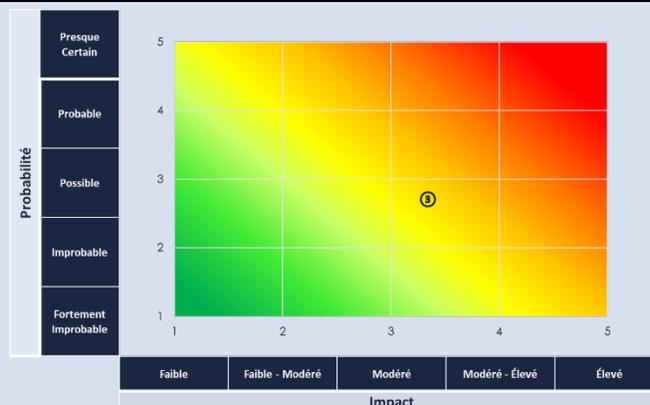
<p>1. Maintenir la publication des nouvelles directives et des améliorations apportées aux directives existantes afin d'assurer une orientation claire et directe sur le processus lié à la LEI et la façon dont l'AEIC fonctionne, accroître la transparence et promouvoir la confiance du public.</p>	<p>Directeur général, Programmes nationaux, Politiques et programmes stratégiques Directeur, Direction des politiques opérationnelles, Politiques et programmes stratégiques (équipe des directives opérationnelles)</p>
<p>2. Élaborer des directives et des outils à l'intention du personnel, des promoteurs, des groupes autochtones et des intervenants afin d'appuyer l'harmonisation avec la Déclaration des Nations Unies.</p>	<p>Directeur, Direction des politiques autochtones, Relations autochtones</p>
<p>3. Élaborer des napperons et des mécanismes de production de rapports pour saisir le rythme auquel les projets progressent à travers la LEI et le système de réglementation plus large.</p>	<p>Directeur général, Programmes nationaux, Politiques et programmes stratégiques</p>
<p>4. Pour chaque nouveau projet nécessitant une évaluation d'impact, préparer un rapport public (« Rapport sur la mobilisation pour l'étape préparatoire ») pour décrire comment les commentaires du public et des Autochtones ont été utilisés pendant l'étape préparatoire. Le rapport sera affiché dans le registre dans les six mois suivant la fin de l'étape préparatoire.</p>	<p>Directeurs régionaux et directeur des Commissions d'examen, Opérations</p>
<p>5. Améliorer la fonctionnalité et les caractéristiques du Registre afin d'assurer une plus grande transparence dans la délivrance des permis réglementaires.</p>	<p>Directeur exécutif, Communications, Services intégrés</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureaux de seconde responsabilité : Directeur, Services d'information et dirigeant principal de l'information, et directeur général, Programmes nationaux, Politiques et programmes stratégiques
<p>Groupe B : Mobilisation externe</p>	
<p>6. Tirer parti des réunions périodiques avec les autorités fédérales, le Comité consultatif autochtone, le Comité consultatif technique, le Conseil consultatif du ministre sur l'évaluation d'impact et les chercheurs sur divers sujets de politique et d'orientation pour souligner l'accent mis par l'AEIC sur le maintien de la confiance et l'engagement à l'égard de la mobilisation dans le processus lié à la LEI.</p>	<p>Directeur, Direction de l'engagement, Politiques et programmes stratégiques Directeur, Direction des politiques opérationnelles, Politiques et programmes stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de seconde responsabilité : Directeur, Direction des politiques autochtones, Relations autochtones

<p>7. Mobiliser de façon stratégique des organismes consultatifs pour éclairer la réponse de l'AEIC aux nouveaux défis (p. ex. la réponse à la Cour suprême du Canada) et faciliter les réunions trilatérales afin de favoriser la collaboration entre les groupes afin d'assurer la coordination.</p>	<p>Directeur, Direction de l'engagement, Politiques et programmes stratégiques</p> <p>Directeur, Direction des politiques opérationnelles, Politiques et programmes stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de seconde responsabilité : Directeur, Direction des partenariats autochtones, Relations autochtones
<p>8. Veiller à ce que l'AEIC soit présente aux principales activités des intervenants externes pour appuyer et améliorer la communication transparente et accroître la collecte de commentaires informels sur les processus de l'AEIC en dehors des processus d'évaluation.</p>	<p>Directeur, Direction de l'engagement, Politiques et programmes stratégiques</p>
<p>9. Offrir une formation au public, aux groupes autochtones, aux promoteurs et aux intervenants sur la Loi et le processus.</p>	<p>Directeur, Direction de l'engagement, Politiques et programmes stratégiques</p>
<p>10. Participer à des comités interministériels dirigés par Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada (RCAANC), afin de veiller à ce que le travail stratégique pangouvernemental lié à l'obligation de consulter et à la mise en œuvre des traités modernes établisse des processus ouverts, transparents et efficaces pour collaborer avec les peuples autochtones aux évaluations.</p>	<p>Directeur, Direction des politiques autochtones, Relations autochtones</p>
<p>11. Publier le document de travail et faire participer les peuples autochtones et les intervenants à l'élaboration du cadre stratégique et de la proposition réglementaire pour les accords d'administration conjointe avec les Autochtones.</p>	<p>Directeur, Direction des politiques autochtones, Relations autochtones</p>
<p>Groupe C : Formation du personnel</p>	
<p>12. Veiller à ce que le personnel opérationnel de première ligne reçoive une formation de porte-parole ou de négociation axée sur l'intérêt avant de participer à des séances d'information, à des journées portes ouvertes, à des réunions de consultation et/ou à des réunions avec les provinces pour maintenir la réputation de l'AEIC et faire preuve de leadership.</p>	<p>Directeur général, Opérations régionales – Ouest, Opérations</p> <p>Directeur général, Opérations régionales – Est, Opérations</p> <p>Directeur général, Commissions d'examen et Évaluations régionales et stratégiques, Opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bureau de seconde responsabilité : Directeur exécutif, Communications, Services intégrés

THÈME 3 : OPÉRATIONS

Risque 3 : Conserver une main-d'œuvre qualifiée, compétente, agile et diversifiée

Énoncé des risques : Il y a un risque que l'AEIC ne soit pas en mesure d'attirer, d'embaucher et de retenir une main-d'œuvre qualifiée, compétente, agile et diversifiée pour s'acquitter de son mandat et de ses priorités.



Champion du risque ou Bureau de première responsabilité :
 Vice-président, Services intégrés et dirigeant principal des finances

Soutien au risque ou Bureau de seconde responsabilité :
 Vice-Président, Relations autochtones
 Vice-président, Opérations
 Vice-président, Politiques et programmes stratégiques

PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Facteurs de risque internes

- Pressions croissantes (sur la capacité et la disponibilité des ressources) en raison du partage des responsabilités entre les partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux
- L'évolution du paysage politique, juridique et opérationnel renforce la nécessité d'un effectif flexible, dynamique et hautement qualifié pour répondre à l'évolution des engagements et des besoins en capacité de pointe
- Pressions et engagements budgétaires continus
- Travail intense (émotionnel et physique) (c.-à-d. experts en consultation, etc.), croissance continue de l'AEIC et expansion des activités et des priorités
- Engagement continu à veiller à ce que les processus favorisent la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité

Facteurs de risque externes

- Harmonisation obligatoire avec les lois, les politiques et les directives en vigueur, y compris les exigences établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada concernant les milieux de travail hybrides
- Efforts en cours en matière de contentieux et polarisation de la LEI
- Concurrence accrue à l'échelle du gouvernement du Canada pour diverses classifications et divers niveaux
- Disponibilité limitée de la main-d'œuvre à divers endroits avec les profils linguistiques et les compétences nécessaires
- Intérêt accru pour l'utilisation d'outils d'automatisation susceptibles de modifier les compétences requises et la nature de la main-d'œuvre

<ul style="list-style-type: none"> • Manque de souplesse des processus de dotation traditionnels pour répondre aux conditions du marché • L'incertitude en matière d'aide financière et les retards dans les consultations sur le recouvrement des coûts exigent que l'AEIC obtienne du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada un financement supplémentaire pour combler les lacunes 	
<p>CONTRÔLES ACTUELS</p>	
<p>Les contrôles clés suivants ont été mis en œuvre pour gérer le risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'approche globale de gestion des talents, mise à profit du programme de reconnaissance de l'AEIC et présence accrue de l'AEIC, en ligne et en personne, lors d'événements de recrutement • Établissement d'un plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, d'un plan d'accessibilité et d'un projet de cadre de réconciliation • Application d'un nouveau modèle de travail hybride et de politiques connexes pour répondre aux besoins de l'AEIC, tout en assurant l'harmonisation avec les exigences du SCT • Création de comités directeurs chargés de superviser les questions liées à l'éthique, à la valeur, à la santé et à la sécurité, à la diversité, à l'équité, à l'inclusion et à l'accessibilité, et d'offrir des conseils sur celles-ci • Développement, mise en œuvre et maintien continu de mécanismes qui favorisent efficacement une main-d'œuvre diversifiée, équitable et inclusive • Mise en œuvre et maintien des politiques, des directives et des lignes directrices en matière de ressources humaines pour veiller à ce que des processus normalisés, justes et équitables soient appliqués à toutes les activités de dotation • Signature d'une entente de niveau de service de trois ans avec le Programme d'accessibilité, d'adaptations et de technologie adaptée pour améliorer l'accessibilité du contenu numérique pour tous les employés • Élaboration d'une stratégie de planification de la relève pour des emplois similaires au sein de l'AEIC • Utilisation accrue des activités de recrutement ciblées et stratégiques pour les postes de l'AEIC • Exploration de nouvelles technologies, notamment des solutions d'automatisation, pour accroître l'efficacité des processus de dotation et des capacités opérationnelles 	
<p>IMPACTS POTENTIELS</p>	
<p>Si le risque était réalisé, l'AEIC peut subir les répercussions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacité de satisfaire aux exigences de l'AEIC en raison d'une perte ou d'une entrave à la capacité • Roulement élevé et perte de personnel qualifié et de connaissances organisationnelles • Baisse du moral des employés en raison de l'augmentation de la charge de travail, ce qui nuit à l'équilibre travail-vie personnelle • Défaut d'établir une main-d'œuvre diversifiée, équitable, inclusive et accessible 	

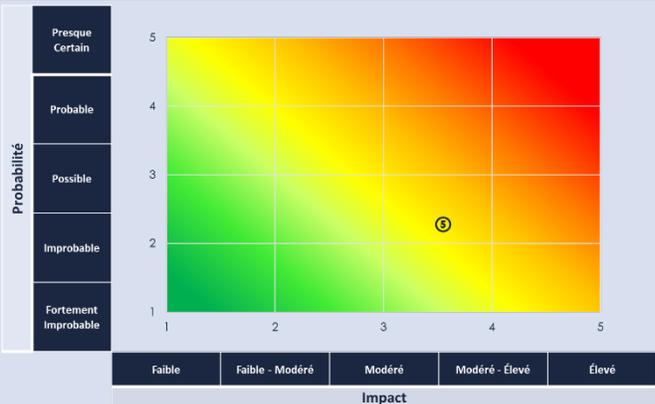
ÉVALUATION DES RISQUES		
Probabilité : 2,73 <i>Possible</i>	Impact : 3,36 <i>Modéré</i>	Exposition au risque : <i>Risque modéré</i>
RÉACTION AU RISQUE :		
D'après l'évaluation et les mesures de contrôle en place, la direction estime que ce risque est inacceptable et gérera et surveillera le risque au cours de l'année à venir.		
PLAN D'ACTION ET PROPRIÉTAIRES		
Actions	Propriétaire	
1. Élaborer des plans de ressources humaines présentant des objectifs clairs et des moyens pour mesurer les progrès.	Directeur général, Ressources humaines, Services intégrés	

THÈME 3 : OPÉRATIONS	
<p>Risque 4 : Gestion de l'information et sécurité et gestion de la technologie de l'information</p> <p>Énoncé des risques : Il y a un risque que l'AEIC n'ait pas les mécanismes et les mesures appropriés en place pour maintenir la confidentialité, la disponibilité et l'intégrité des données et de l'information.</p>	<p>The heatmap shows a grid with 'Probabilité' on the y-axis (1 to 5) and 'Impact' on the x-axis (1 to 5). A circle with the number 2.73 is placed at the intersection of Probabilité 3 and Impact 3. The color gradient goes from green (low risk) to red (high risk).</p>
<p>Champion du risque ou Bureau de première responsabilité : Vice-président, Services intégrés et dirigeant principal des finances</p> <p>Soutien au risque ou Bureau de seconde responsabilité : Sans objet</p>	
PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE	
<p>Facteurs de risque internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modification des exigences de mise en œuvre et de maintenance des systèmes et des applications appartenant à Services partagés Canada • Partage des responsabilités entre l'AEIC et les fournisseurs de logiciels, les fournisseurs de services Internet et d'autres 	<p>Facteurs de risque externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et complexité accrues des menaces et des atteintes à la cybersécurité • Nouvelles technologies émergentes (p. ex. intelligence artificielle)

<p>intervenants de diverses applications, ce qui réduit l'étendue du contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un système ou d'un réseau pour partager et stocker des informations secrètes • Obligation continue de veiller à ce que les utilisateurs aient la sensibilisation et la formation appropriées en matière de cybersécurité et de gestion de l'information • Une grande quantité de données sensibles au marché avec des protocoles et des procédures stricts 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume élevé de réception de données de renseignements externes
<p>CONTRÔLES ACTUELS</p>	
<p>Les contrôles clés suivants ont été mis en œuvre pour gérer le risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration avec Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) et Services partagés Canada pour la surveillance et la journalisation, les pare-feux, le chiffrement des données, les sauvegardes de données régulières, ainsi que les systèmes de détection et de prévention des intrusions • Élaboration et mise à jour de politiques et de lignes directrices concernant la continuité des activités et la reprise après sinistre, le signalement et la transmission des incidents de sécurité, ainsi que la classification et le traitement des données • Mobilisation des services et des installations de TI d'ECCC pour obtenir l'accès à l'infrastructure secrète du gouvernement du Canada pour les renseignements de nature délicate • Mise en œuvre et maintenance de systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information pour le contrôle de l'accès, l'accès à distance sécurisé, la gestion des correctifs, la messagerie électronique sécurisée, la messagerie et le chiffrement des données • Mise en œuvre et maintien de pratiques pour le développement de logiciels sécurisés, les essais de sécurité des applications, la gestion des identités et des accès, l'élimination et la destruction des données, les audits et évaluations de sécurité, la gestion de la sécurité des fournisseurs, la gestion des appareils mobiles • Maintien et prestation continus de la formation sur la gestion de l'information et la technologie de l'information, y compris la sensibilisation à la cybersécurité • Accroissement de la capacité interne en matière de cyber sécurité 	
<p>IMPACTS POTENTIELS</p>	
<p>Si le risque était réalisé, l'AEIC peut subir les répercussions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposition ou perte d'informations sensibles et/ou secrètes et impacts potentiels sur les marchés • Les intervenants ne font pas confiance à la capacité de l'AEIC de traiter des renseignements de nature délicate, ce qui pourrait nuire à sa réputation et à ses relations • Incapacité de se conformer aux lois, politiques et règlements applicables en ce qui concerne la confidentialité des informations et la confidentialité, ce qui pourrait entraîner des actions en justice et des dommages à la réputation • Perturbation des activités normales, car les systèmes peuvent devoir être arrêtés, examinés et restaurés. Cela peut entraîner des temps d'arrêt, une diminution de la productivité, des pertes 	

financières et opérationnelles et/ou des retards, ainsi qu'une augmentation des coûts de recouvrement.		
ÉVALUATION DES RISQUES		
Probabilité : 2,09 <i>Peu probable – Possible</i>	Impact : 3,00 <i>Modéré</i>	Exposition au risque : <i>Risque faible à modéré</i>
RÉACTION AU RISQUE :		
Selon l'évaluation et les mesures de contrôles en place, la direction estime que ce risque est acceptable et surveillera le risque au cours de l'année à venir.		
PLAN D'ACTION ET PROPRIÉTAIRES		
Actions	Propriétaire	
1. Élaborer un registre des risques pour documenter et classer par ordre de priorité les risques déterminés, y compris leur impact potentiel et leur probabilité. Mettre à jour régulièrement le registre des risques pour tenir compte des changements dans l'environnement.	Directeur, Sécurité et installations, Services intégrés Directeur, Services d'information, Services intégrés	
2. Mobiliser des experts en sécurité tiers pour effectuer des évaluations de sécurité externes et fournir une rétroaction impartiale.	Directeur, Sécurité et installations, Services intégrés Dirigeant principal de l'information, Services intégrés	

THÈME 3 : OPÉRATIONS

<p>Risque 5 : Recouvrement des coûts et cadre financier incertain</p> <p>Énoncé des risques : Il y a un risque que l'AEIC ne soit pas en mesure de financer adéquatement les activités de l'AEIC et les besoins en capacité de pointe d'une manière durable et efficace.</p>	
--	--



<p>Champion du risque ou Bureau de première responsabilité : Vice-président, Services intégrés et dirigeant principal des finances</p> <p>Soutien au risque ou Bureau de seconde responsabilité : Vice-président, Politiques et programmes stratégiques</p>	
<p>PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE</p>	
<p>Facteurs de risque internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre financier incertain pour appuyer les engagements, les priorités et les objectifs de l'AEIC • La modification législative requise, à la suite de l'avis de référence de la CSC, a créé des pressions supplémentaires sur la capacité • Cycle de financement quinquennal avec un financement continu limité, offrant à l'AEIC une capacité minimale de créer une base de référence financière efficace et durable • Obligation continue de présenter des demandes budgétaires sur et hors cycle, ce qui met à rude épreuve la capacité de la fonction financière • Augmentation du nombre d'engagements de l'AEIC (p. ex. accessibilité, équité, diversité et inclusion, etc.) 	<p>Facteurs de risque externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude financière et économique continue (c.-à-d. inflation, hausse du coût des biens et services, coût du crédit, coût des ressources, etc.) en raison de la COVID-19 et d'autres événements géopolitiques
<p>CONTRÔLES ACTUELS</p>	
<p>Les contrôles clés suivants ont été mis en œuvre pour gérer le risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation continue et proactive des organismes centraux pour veiller à ce que l'état et les capacités de l'AEIC soient communiqués et bien compris par toutes les parties • Mise en œuvre et maintien d'un système de contrôle de la gestion financière solide pour réduire les risques dans les processus organisationnels, tels que la planification financière, la budgétisation et la production de rapports • Maintien continu des relations stratégiques avec les principaux organismes centraux, les partenaires fédéraux et provinciaux, les groupes autochtones et le public 	
<p>IMPACTS POTENTIELS</p>	
<p>Si le risque était réalisé, l'AEIC peut subir les répercussions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacité de planifier de façon proactive et d'exécuter efficacement tous les programmes, projets et engagements de l'AEIC • Incapacité de respecter les niveaux de recouvrement des coûts convenus avec les organismes centraux • Retards opérationnels et pression accrue sur le capital humain existant 	

ÉVALUATION DES RISQUES		
Probabilité : 2,27 <i>Peu probable – Possible</i>	Impact : 3,55 <i>Modéré – Élevé</i>	Exposition au risque : <i>Risque modéré</i>
RÉACTION AU RISQUE :		
D'après l'évaluation et les contrôles en place, la direction estime que ce risque est inacceptable et l' atténuera au cours de l'année à venir.		
PLAN D'ACTION ET PROPRIÉTAIRES		
Actions	Propriétaire	
1. Mobilisation précoce des organismes centraux sur le renouvellement à venir de l'EI en 2027-2028 afin de déterminer et de rechercher les niveaux d'aide financière requis pour la prochaine période de cinq ans (de 2028-2029 à 2033-2034) dans le but d'obtenir l'aide financière permanente maximale.	Directeur général, Finances et planification, et adjoint au dirigeant principal des finances, Services intégrés	
2. Mettre en œuvre un cadre de recouvrement des coûts (c.-à-d. règlements et processus) qui harmonisera l'orientation en matière de recouvrement et les niveaux de référence requis.	Directeur général, Finances et planification, et adjoint au dirigeant principal des finances, Services intégrés Directeur général, Intégration stratégique, Politiques et programmes stratégiques	
3. Mobilisation précoce des organismes centraux pour déterminer le mécanisme approprié pour mettre en œuvre les recettes disponibles.	Directeur général, Finances et planification, et adjoint au dirigeant principal des finances, Services intégrés	



Surveillance des risques et production de rapports

Les risques (y compris les facteurs de risque) présentés dans le présent PRO seront surveillés sur une base annuelle, et le PRO sera mis à jour au besoin, afin d'assurer que tous les risques organisationnels demeurent pertinents et reflètent les changements dans l'environnement opérationnel et les objectifs organisationnels de l'AEIC d'une année à l'autre.

Conclusion

Le PRO de 2024-2025 à 2026-2027 de l'AEIC donne un aperçu des risques à l'échelle de l'AEIC afin d'éclairer la prise de décisions et la planification efficaces fondées sur le risque dans l'ensemble de l'AEIC. Les risques déterminés dans le présent document représentent les plus grands obstacles potentiels à la réalisation du mandat de l'AEIC et à sa capacité de s'acquitter de ses responsabilités et de ses priorités essentielles de 2024-2025 à 2026-2027. Ces risques ont été examinés et approuvés par la haute direction de l'AEIC en mars 2024.

La surveillance des activités de gestion des risques de l'AEIC contribue à maintenir une compréhension claire et à jour des principaux risques organisationnels et de leur état. Les risques émergents potentiels qui nécessitent l'attention de la haute direction doivent être signalés au besoin. La mobilisation continue de la haute direction, combinée à une méthodologie inclusive et rigoureuse, comme il est indiqué dans le présent PRO, donnera lieu à une approche ciblée et fondée sur des principes, qui enverra des signaux clairs de l'importance de la gestion des risques au sein de l'AEIC.

Afin d'assurer une reddition de comptes et des mesures plus claires en réponse à chaque risque, le PRO de 2024-2025 à 2026-2027 a désigné un bureau de première responsabilité qui assurera la surveillance et la gestion de chaque risque et présentera un rapport annuel sur l'état et l'efficacité de chaque mesure d'atténuation connexe.

Annexes

Annexe 1 : Approche et méthodologie

Le PRO a été élaboré à l'aide des approches et de la méthodologie suivantes :

1. **Analyse environnementale** : Pour commencer l'élaboration du profil de risque organisationnel, une analyse environnementale a été effectuée afin d'obtenir une compréhension approfondie du contexte et de l'environnement actuels dans lesquels l'AEIC exerce ses activités. Compte tenu des divers facteurs (internes et externes) et des conditions opérationnelles, le registre des risques de l'AEIC ainsi que les facteurs et les répercussions subséquents ont été mis à jour.
2. **Détermination et analyse des risques** : En tirant parti du registre des risques et de la taxonomie des risques (voir l'annexe 2), une séance de travail avec l'équipe de gestion opérationnelle de l'AEIC a été animée pour discuter ouvertement des risques à l'échelle de l'organisation et en faire un remue-méninges. La portée de la conversation portait uniquement sur les risques qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs et des priorités de l'AEIC. Les risques déterminés [y compris les causes potentielles (facteurs) et les impacts] ont été validés, clairement documentés et regroupés en catégories. Après la validation et la discussion, la détermination des risques a été achevée au moyen de conversations supplémentaires avec l'équipe de la haute direction, en mettant l'accent sur les plus importants, qui sont ensuite devenus la base de l'évaluation des risques et de la planification de l'atténuation subséquentes, favorisant une approche proactive de la gestion des risques.
3. **Évaluation des risques** : La liste des risques organisationnels a ensuite été évaluée par l'équipe de la haute direction, en fonction des échelles de probabilité et d'impact (voir l'annexe 3). D'après la cote globale d'exposition au risque, les risques ont ensuite été classés par ordre de priorité (cote la plus élevée = niveau d'exposition au risque le plus élevé). La méthode de calcul de la probabilité, de l'impact et de l'exposition au risque est définie ci-dessous.
 - a. **Cote de probabilité moyenne** = Somme des cotes de probabilité/Nombre de votants
 - b. **Cote d'impact moyenne** = Somme des cotes de probabilité/Nombre de votants
 - c. **Exposition au risque** = Cote moyenne de l'impact * Cote moyenne de la probabilité
4. **Atténuation et contrôle des risques** : Les mesures de contrôle (mécanismes d'atténuation actuellement en place pour réduire les risques) ont été mises en évidence dans chaque profil de risque. Dans tous les cas où les risques dépassent les seuils de tolérance de l'AEIC, des mesures précises peuvent être déterminées.
5. **Communication des risques** : Une documentation complète a été tenue tout au long du processus et a été utilisée pour élaborer le PRO. Le PRO saisit les risques stratégiques et organisationnels et les facteurs de risque connexes au sein de l'organisation, ainsi que les conséquences de ces risques, une évaluation de l'exposition au risque, des activités d'atténuation et des responsabilités.

Annexe 2 : Taxonomie des risques

Le tableau suivant décrit un ensemble standard et stable de catégories de risque pour faciliter les exercices d'identification des risques.

N°	Catégorie de risque	Description de la catégorie de risque
1	Risque stratégique	Menaces et possibilités associées à la capacité de l'AEIC d'atteindre son mandat, ses priorités stratégiques et ses objectifs.
2	Risque opérationnel	Menaces et possibilités associées à la capacité globale d'exécuter des activités opérationnelles et des processus internes non conformes aux exigences de l'AEIC.
2a	a) Capital humain	Menaces et possibilités associées au fait d'avoir les bonnes personnes en place avec le bon ensemble de compétences pour répondre aux besoins organisationnels, y compris l'attrition, les processus d'embauche internes, la gestion des talents, la formation et le perfectionnement.
2b	b) Gestion de l'information et technologie de l'information	Menaces et possibilités associées à la capacité sous-jacente et à la capacité de l'infrastructure de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) de soutenir la prestation efficiente et efficace des services organisationnels.
2c	c) Finances	Menaces et possibilités associées à une gestion et à des pratiques financières durables.
2d	d) Gestion des ressources	Menaces et possibilités associées à la capacité et à la disponibilité des ressources matérielles nécessaires pour exécuter le mandat de l'AEIC d'une manière durable et holistique.
2e	e) Gestion et gouvernance du projet	Menaces et possibilités associées à la capacité de l'AEIC d'avoir une gouvernance adéquate en place pour gérer les consultations sur les projets avec ses partenaires, les intervenants et le public canadien.
3	Risque pour la réputation	Menaces et possibilités associées à la réputation et à la crédibilité de l'AEIC auprès de ses partenaires environnementaux, des intervenants et du public canadien.
3a	a) Participation et mobilisation des Autochtones	Menaces et possibilités associées à la capacité de l'AEIC à assurer une participation et une mobilisation significatives des Autochtones aux consultations sur les projets.
4	Transformation organisationnelle et gestion du changement	Menaces et possibilités associées aux activités de transformation et de changement en cours et importantes.
5	Considérations juridiques	Menaces et possibilités associées à la conformité aux lois, aux règlements, aux politiques et aux normes (p. ex. <i>Politique sur la gestion financière, Loi sur la gestion des finances publiques, Politique sur les paiements de transfert, Politique sur les résultats</i> , etc.).

Annexe 3 : Échelles de probabilité et d'impact

Le risque est la possibilité qu'un événement (positif ou négatif) qui aura une incidence sur l'atteinte des objectifs se produise. Il s'agit de l'expression de la probabilité et de l'impact d'un événement susceptible d'influer sur la réalisation des objectifs de l'organisation. Les tableaux ci-dessous décrivent les critères et les échelles permettant d'évaluer à la fois la probabilité d'un événement et l'impact potentiel sur l'organisation, le cas échéant.

Échelles de probabilité

Cote	Vraisemblance	Probabilité	Description
1	Fortement improbable	Moins de 5 %	L'événement ne s'est jamais produit auparavant et ne devrait pas se produire.
2	Peu probable	De 5 % à 24 %	L'événement s'est produit une fois auparavant, dans des circonstances exceptionnelles, et peut rarement se produire.
3	Possible	De 25 % à 74 %	Un événement s'est produit dans le passé et des circonstances similaires ont été observées.
4	Probable	De 75 % à 95 %	L'événement s'est produit plus d'une fois dans le passé, et des circonstances et des indicateurs similaires sont fréquemment observés.
5	Presque certain	Plus de 95 %	L'événement s'est produit régulièrement dans le passé et devrait presque certainement se produire à l'avenir.

Échelles d'impact

Cote d'impact	Stratégique	Opérationnel	Réputation	Financier
1. Faible Un événement dont les conséquences sont extrêmement faibles et il n'y a pas d'impact appréciable.	<ul style="list-style-type: none"> Peu ou pas d'effet sur la capacité de l'AEIC d'atteindre son mandat, ses priorités stratégiques et ses objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> L'excellence opérationnelle demeure intacte La prestation des services est relativement peu touchée Retards ou perturbations mineurs dans les activités de programme Aucune réaffectation ou 	<ul style="list-style-type: none"> Peu ou pas de dommages à la réputation Aucune couverture médiatique Critiques mineures par les groupes d'examen Aucune perte de partenaires Les canaux de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Perte financière négligeable et aucun financement supplémentaire requis Les dépassements de coûts peuvent être absorbés à l'intérieur des niveaux de référence

		surveillance requis des ressources	réguliers avec les partenaires autochtones sont maintenus	
<p>2. Faible à modéré Un événement où les conséquences peuvent être absorbées, mais où des efforts de gestion et une surveillance sont nécessaires pour réduire l'impact.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impact mineur sur la capacité de l'AEIC d'atteindre certaines priorités et certains objectifs stratégiques, mais tout en étant en mesure de remplir son mandat 	<ul style="list-style-type: none"> L'intégrité opérationnelle est partiellement compromise Retards mineurs dans la prestation des services Il pourrait être nécessaire de revoir l'ordre de priorité des produits livrables et des activités de programme Examen de certaines opérations et d'éventuelles activités internes Les efforts de gestion peuvent être absorbés par des activités régulières de surveillance et de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la réputation à court terme Attention négative des médias Critiques des groupes d'examen (p. ex. le Bureau du vérificateur général [BVG], etc.) Couverture médiatique à l'échelle régionale Perte de certains partenaires Certains canaux de communication avec les partenaires autochtones sont maintenus 	<ul style="list-style-type: none"> Perte financière mineure, mais ne nécessite pas de financement supplémentaire pour en atténuer les répercussions et peut être absorbée à l'intérieur des niveaux de référence Dépassements de coûts mineurs pour les programmes non essentiels
<p>3. Modéré Événement d'importance modérée qui nécessite des efforts de gestion et de surveillance pour réduire l'impact à des niveaux tolérables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Réduction modérée de la capacité de l'AEIC d'atteindre diverses priorités et divers objectifs stratégiques, avec une incidence possible sur la réalisation du mandat de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> L'intégrité opérationnelle est compromise Retards modérés dans la prestation des services Il faut redéfinir l'ordre de priorité des produits livrables et des activités de programme Examen des opérations et des activités internes possibles La surveillance et le suivi de la direction sont explicitement requis, avec certaines 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à la réputation à court et moyen terme Couverture de la page couverture dans les journaux locaux Attention négative soutenue des médias locaux Perte de certains partenaires Moins de canaux de communication avec les partenaires autochtones sont maintenus 	<ul style="list-style-type: none"> Perte financière modérée et peut nécessiter un financement supplémentaire pour en atténuer l'impact Réduction de la flexibilité financière pour certains programmes essentiels

		ressources dédiées pour contrôler le risque		
<p>4. Modéré à élevé</p> <p>Événement important susceptible d'avoir un effet majeur sur le mandat de l'organisation et nécessitant une action de gestion importante et des ressources dédiées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impact important sur l'orientation stratégique de l'AEIC et sa capacité d'atteindre les priorités et les objectifs stratégiques, y compris le mandat 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrité opérationnelle très compromise Retard modéré à important dans la prestation des services Défaut de livrer les principaux produits livrables et activités de programme Réalignement à grande échelle et à long terme des opérations, des objectifs ou des ressources Un degré élevé de surveillance et de suivi de la direction est nécessaire avec des ressources dédiées pour contrôler le risque 	<ul style="list-style-type: none"> Les organismes d'examen externes (p. ex. le BVG, le ministère du Patrimoine canadien [PCH], etc.) critiquent fortement. Perte importante de réputation Couverture de la page couverture dans les journaux régionaux Perte de certains partenaires importants Peu de canaux de communication avec les partenaires autochtones sont maintenus 	<ul style="list-style-type: none"> Perte financière importante et peut nécessiter un financement supplémentaire important pour en atténuer les répercussions Capacité financière réduite de financer la plupart des programmes essentiels et tous les programmes non essentiels
<p>5. Élevé</p> <p>Événement important qui pourrait nuire de façon permanente (ou à long terme) à la capacité de l'organisation d'atteindre son mandat, ses objectifs de base ou ses priorités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impact catastrophique sur la capacité de l'AEIC d'atteindre de nombreuses priorités et objectifs stratégiques, voire tous, et son incapacité à remplir son rôle et son mandat 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de défaillance de l'intégrité opérationnelle Retards importants dans la prestation des services Défaut de livrer les principaux produits livrables et échec de divers programmes Réalignement à grande échelle et à long terme des opérations, des objectifs ou des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Les organismes d'examen externes (p. ex. le BVG, PCH, etc.) critiquent fortement. Perte de réputation préjudiciable Couverture en première page dans les journaux nationaux (p. ex. <i>The Globe and Mail</i>, etc.) Perte des principaux partenaires et donateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Perte financière catastrophique et nécessite un financement supplémentaire important pour en atténuer les répercussions Capacité financière limitée ou nulle de financer tous les programmes essentiels et non essentiels



		<ul style="list-style-type: none">• Une surveillance approfondie et des ressources spécialisées sont nécessaires pour réduire autant que possible l'impact du risque	<ul style="list-style-type: none">• Perte des canaux de communication avec les partenaires autochtones	
--	--	--	--	--