

Vérification de la gestion intégrée des risques

Bureau de la vérification et de l'évaluation

20 mai 2025

Déclaration sur le droit d'auteur

La version française de ce rapport ainsi qu'une version HTML accessible peuvent être consultées sur la page consacrée à la [vérification interne](#) du Conseil national de recherches du Canada.

Ce rapport a été approuvé par le président du Conseil national de recherches du Canada le 20 mai 2025.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le Conseil national de recherches du Canada, 2025.

N° de cat. NR16-485/2025F-PDF

ISBN 978-0-660-77717-7

Sommaire (1 de 2)

La gestion intégrée des risques est un ensemble de pratiques opérationnelles reproductibles, soutenues par une culture organisationnelle saine, qui permet à une organisation d'évaluer, de communiquer et de gérer les risques à un niveau adapté à son profil de risque, à son appétit pour le risque et à sa capacité. La gestion intégrée des risques va au-delà de l'évaluation des risques pour un programme, une unité opérationnelle ou un objectif précis, adoptant une perspective à l'échelle de l'organisation.

Plus précisément, la gestion intégrée des risques permet ce qui suit :

- Les risques sont évalués, gérés et communiqués horizontalement au sein du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), ce qui permet aux centres de recherches, aux directions générales et au Programme d'aide en recherche industrielle du CNRC (PARI CNRC) de gérer les risques de manière cohérente et de trouver des solutions systémiques aux risques horizontaux communs;
- Les risques sont évalués, gérés et communiqués verticalement à plusieurs niveaux au sein de l'organisation, afin de garantir qu'ils ne sont ni surestimés ni sous-estimés dans la communication aux échelons supérieurs et que les risques les plus importants sont filtrés et communiqués à l'organisme de gouvernance le plus élevé;
- Les renseignements sur les risques sont intégrés aux processus de planification, de surveillance et de prise de décision, ce qui permet d'éclairer les pratiques clés par des considérations liées aux risques.

La gestion des risques doit servir les objectifs généraux de la prise de décision et de la surveillance. En tant que chef de file dans les domaines des sciences, de la technologie et de l'innovation, chargé de relever les défis mondiaux et canadiens urgents, le CNRC doit évoluer dans un environnement dynamique, rempli de risques et de possibilités. De plus, en tant que gestionnaire des fonds publics, le CNRC doit démontrer son obligation de diligence à l'égard des ressources gouvernementales. La gestion intégrée des risques et la prise de décisions éclairées par les risques sont essentielles à sa capacité à le faire.

Dans un système de gestion des risques entièrement intégré, la sensibilisation aux risques et à la gestion des risques ainsi que la responsabilité en la matière sont réparties dans l'ensemble de l'organisation. Même si le secrétaire général joue un rôle clé dans le soutien du cadre de gestion intégrée des risques, tous les gestionnaires, dirigeants et employés sont responsables de la gestion efficace des risques au sein de leurs unités opérationnelles et équipes respectives, tout comme l'ensemble des employés du CNRC.

Constatations

Nous avons constaté que le CNRC a mis en place plusieurs éléments importants de gestion intégrée des risques qui permettent à l'organisation de comprendre et de gérer ses principaux risques. Ces éléments comprennent :

- un cadre de gestion des risques publié;
- un processus structuré permettant de générer des renseignements pertinents sur les risques à l'échelle de l'organisation;
- une culture propice à la discussion sur les risques;
- une structure de gouvernance bien positionnée pour superviser le cadre de gestion des risques et la gestion des risques.

Toutefois, certains éléments fondamentaux pourraient être renforcés afin d'intégrer pleinement la gestion des risques dans l'ensemble du CNRC. L'intégration fait sortir la gestion des risques des silos fonctionnels afin de garantir que les risques sont gérés et communiqués de manière appropriée, tant verticalement qu'horizontalement, à plusieurs niveaux au sein de l'organisation. L'intégration nécessite également d'intégrer la gestion des risques dans les processus de planification, de surveillance et de prise de décision.



Sommaire (2 de 2)

Nous avons constaté que, bien que le secrétaire général ait élaboré un cadre de gestion des risques qui définit une approche intégrée en matière de gestion des risques, ce cadre pourrait être amélioré. Plus précisément, il devrait être mis à jour afin d'inclure l'ensemble des rôles responsables de la gestion des risques au sein du CNRC et de détailler les mécanismes d'intégration de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

Des processus standard d'évaluation des risques sont en place tant à l'échelle organisationnelle qu'au sein des centres de recherche et des directions générales. Toutefois, des possibilités d'amélioration ont été cernées, notamment en matière de surveillance des risques. De plus, il est possible de mieux exploiter les renseignements sur les risques générés à l'échelle de l'organisation en mobilisant les comités, forums et autres groupes clés qui détiennent des renseignements précieux sur les risques.

En outre, il est possible de tirer parti du profil de risque de l'organisation pour la prise de décisions par les principaux comités de gouvernance, tels que le comité de la haute direction et le comité des finances, des ressources et des programmes. Nous avons également constaté la nécessité d'élaborer des énoncés sur l'appétit pour le risque afin de clarifier les niveaux de risque acceptables, en particulier dans les domaines où les points de vue sur les niveaux de risque acceptables divergent naturellement.

Opinion du vérificateur et conclusion

À titre de dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que le CNRC a mis en œuvre un cadre de gestion des risques qui établit bon nombre des éléments fondamentaux nécessaires pour soutenir l'intégration de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation.

Cependant, il existe des possibilités d'amélioration, notamment les suivantes :

- mettre à jour et mettre en œuvre le cadre de gestion des risques afin de refléter tous les rôles concernés par la gestion des risques et de fournir une orientation claire sur la transmission verticale aux échelons supérieurs et l'échange horizontal des renseignements;
- examiner et évaluer régulièrement le cadre de gestion des risques afin d'en garantir l'efficacité;
- réviser et, si nécessaire, améliorer les processus de gestion des risques tant à l'échelle organisationnelle qu'au sein des centres de recherche et des directions générales;
- tirer parti du profil de risque de l'organisation et d'autres renseignements pertinents pour éclairer la prise de décisions par les organismes de gouvernance;
- établir des énoncés clairs sur l'appétit pour le risque pour le CNRC.

Énoncé de conformité

Cette vérification a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne et est appuyée par les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

Introduction

Objectif

Déterminer si le CNRC a mis en œuvre un cadre de gestion des risques qui est intégré¹ et qui favorise une prise de décisions et une surveillance efficaces.

Portée

La vérification a porté sur la conception et la mise en œuvre du cadre de gestion des risques du CNRC, en mettant l'accent sur le rôle et le soutien fournis par le secrétaire général, en particulier l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation. La vérification a porté sur la mise en œuvre de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation ainsi que sur les processus de gestion des risques à partir d'un échantillon discrétionnaire de trois centres de recherche et de deux directions générales.

La vérification a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2022 au 31 juillet 2024. Elle n'a pas examiné la gestion des risques de fraude ni les activités de gestion des risques à l'échelle des programmes ou des projets. De plus, la vérification n'a pas évalué le bien-fondé des risques cernés, des cotes de risque ou des stratégies d'atténuation des risques.

Approche

La vérification a été effectuée conformément à la Politique sur la vérification interne du gouvernement du Canada. Cette politique exige l'examen de preuves suffisantes et appropriées, ainsi que la collecte de renseignements et d'explications suffisants pour fournir un niveau raisonnable d'assurance à l'appui de la conclusion de la vérification.

L'approche de la vérification comprenait les éléments suivants :

- mener des entretiens et des groupes de discussion avec la direction et les principales parties prenantes au sein des centres de recherche et des directions générales;
- examiner la documentation obtenue du secrétaire général, des centres de recherche et des directions générales, ainsi que les directives et les pratiques exemplaires du gouvernement du Canada en matière de gestion des risques.

¹ Compréhension commune et comportements communs en matière de gestion des risques, ainsi que des mécanismes visant à garantir que les renseignements relatifs aux risques sont pris en compte et utilisés aux niveaux appropriés.

Le cadre de gestion des risques du CNRC (1 de 4)

Contexte

Une organisation doit établir et clairement exprimer son engagement envers la gestion intégrée des risques au moyen d'une politique ou d'un document similaire. Cela constitue la base nécessaire à l'intégration de la gestion des risques dans les structures et les processus de l'organisation.

Ce que nous nous attendions à trouver

En tant que document phare du CNRC en matière de gestion des risques, nous nous attendions à trouver un cadre de gestion des risques à jour qui affirme l'engagement de l'organisation envers une gestion intégrée des risques. De plus, nous attendions du cadre qu'il :

- présente les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles en matière de gestion des risques;
- décrive la manière dont la gestion des risques serait intégrée à l'ensemble de l'organisation, y compris la manière dont elle éclairerait les processus décisionnels;
- inclue des énoncés clairs sur l'appétit pour le risque;
- définisse des mécanismes pour regrouper et communiquer les risques aux échelons supérieurs;
- fournisse une méthodologie pour mesurer le rendement des activités de gestion des risques.

Principales constatations

Le CNRC a établi un cadre de gestion des risques qui doit être mis à jour afin de refléter tous les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques au sein du CNRC.

En 2016, le CNRC a révisé son cadre de gestion des risques, qui engageait l'organisation à adopter une approche intégrée de la gestion des risques. Le cadre définit les responsabilités des principaux rôles en matière de gestion des risques, notamment celles du président, du comité de la haute direction, des gestionnaires et des employés, de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation, du comité ministériel de vérification et de la dirigeante principale de la vérification. Le cadre précise également son objectif, qui est de naviguer plus efficacement dans l'incertitude afin de trouver un juste équilibre entre l'intendance et l'innovation. Le cadre reflète également l'engagement de la haute direction en faveur d'une gestion intégrée des risques et de l'affectation des ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

En s'appuyant sur le modèle des trois lignes de défense de l'Institut des vérificateurs internes (IIA), l'équipe de vérification a constaté que le CNRC exerce plusieurs fonctions relevant de la deuxième ligne de défense, qui comportent des responsabilités précises en matière de gestion des risques opérationnels qui ne sont pas actuellement prises en compte dans le cadre. Il s'agit notamment du dirigeant principal de l'information et du directeur exécutif de la santé, de la sécurité et de l'environnement, qui sont responsables des risques opérationnels.

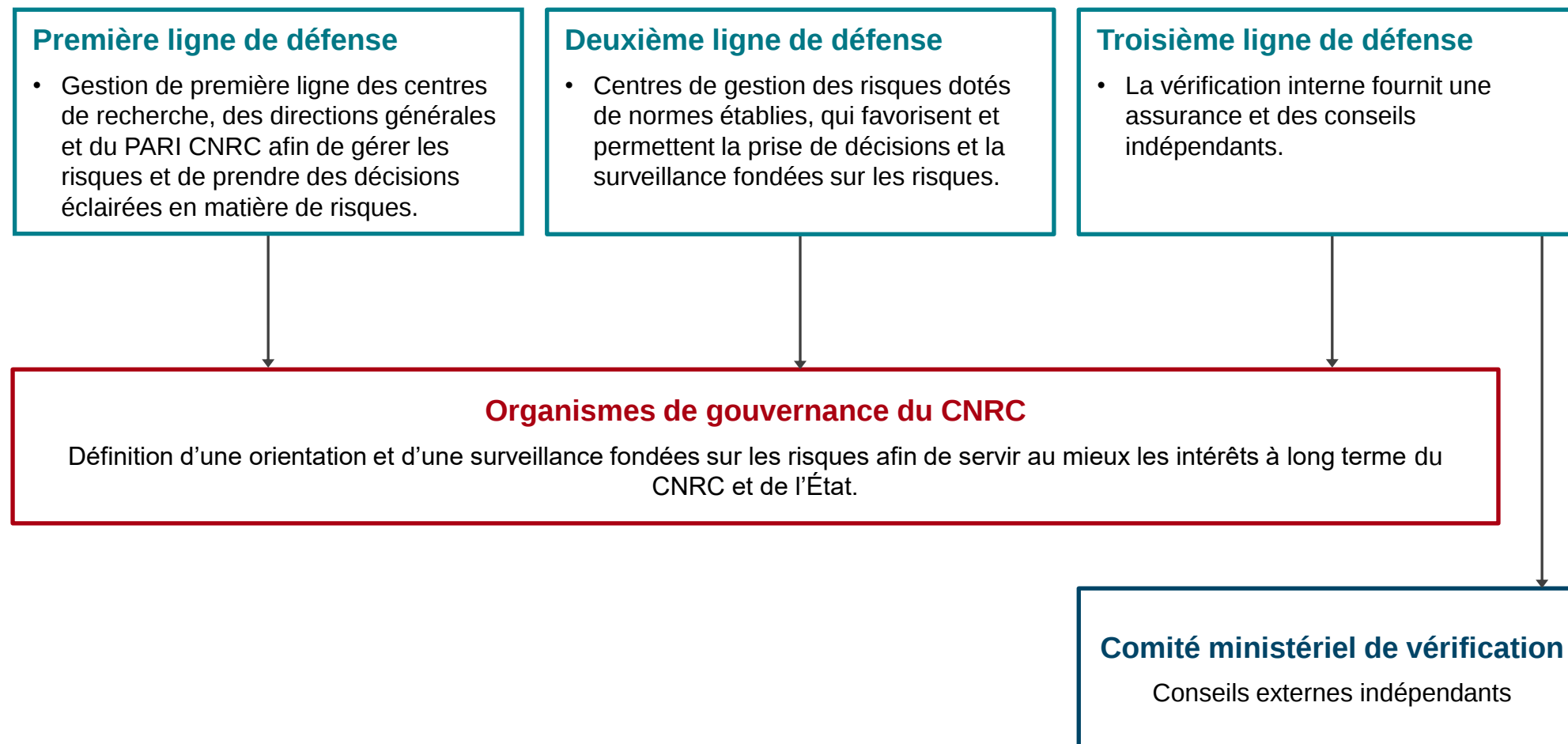
En outre, de nouveaux organismes de gouvernance, tels que le comité des finances, des ressources et des programmes, ont été créés depuis la dernière mise à jour du cadre. Ces organismes complètent le rôle du comité de la haute direction, qui conserve la responsabilité ultime en matière de gestion des risques, de surveillance des risques et de prise de décision. Toutefois, les rôles de ces nouveaux organismes ne sont pas inclus dans le cadre actuel. Le cadre ne fournit pas suffisamment d'orientation sur la manière dont les parties prenantes au sein du système de gestion des risques devraient coordonner leurs actions et échanger des renseignements. Conformément au modèle des trois lignes de défense :

- la première ligne de défense est chargée de gérer les risques et de mettre en place des contrôles adaptés à l'appétit pour le risque de l'organisation;
- la deuxième ligne de défense est chargée de mettre en place des pratiques de gestion des risques opérationnels et organisationnels, d'apporter son soutien à la première ligne et de partager les renseignements relatifs aux risques avec les organismes de gouvernance afin d'appuyer la surveillance et la prise de décisions.

Afin d'assurer la cohérence entre tous les rôles, les fonctions, les responsabilités et les pouvoirs, le cadre devrait être mis à jour afin de définir ces relations et d'établir des mécanismes de coordination et de partage des renseignements. Une approche coordonnée garantira que les renseignements sur les risques recueillis et gérés par les première et deuxième lignes de défense circulent efficacement afin d'appuyer la surveillance et la prise de décisions, permettant ainsi à toutes les fonctions de mieux remplir leur rôle.

Le cadre de gestion des risques du CNRC (2 de 4)

Figure 1. Le modèle des trois lignes de défense de l'Institut des vérificateurs internes² est harmonisé à l'environnement du CNRC.



² Bien que l'Institut des vérificateurs internes ait modifié son modèle pour adopter le « modèle des trois lignes », nous avons jugé plus approprié d'utiliser l'ancienne appellation « modèle des trois lignes de défense », car elle est plus pertinente pour cette vérification et illustre plus efficacement la structure mise en place par le CNRC pour se prémunir contre les risques.

Le cadre de gestion des risques du CNRC (3 de 4)

Dimensions de l'intégration des risques

1. **L'intégration horizontale** se produit lorsque les risques sont évalués, gérés et communiqués à l'échelle du CNRC. Cela permet de s'assurer que les centres de recherche, les directions générales et le PARI CNRC gèrent les risques de manière cohérente, ce qui permet de trouver des solutions systémiques aux risques horizontaux communs.
2. **L'intégration verticale** se produit lorsque les risques sont évalués, gérés et communiqués à plusieurs niveaux au sein de l'organisation. Cette approche permet de s'assurer que les risques ne sont ni surestimés ni sous-estimés dans la communication aux échelons supérieurs et que les risques les plus importants sont correctement communiqués à l'organisme de gouvernance le plus élevé.
3. **L'intégration des pratiques opérationnelles** se produit lorsque la gestion des risques et les renseignements relatifs aux risques sont intégrés aux processus de planification, de surveillance et de prise de décisions. Cela permet de s'assurer que les pratiques clés au sein de l'organisation sont éclairées par les risques.

Le cadre de gestion des risques du CNRC met en évidence de nombreux éléments importants pour la gestion intégrée des risques, mais pourrait être renforcé davantage.

Le Guide de gestion intégrée des risques du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et les lignes directives pour le management du risque de l'Organisation internationale de normalisation norme (ISO 31000:2018) énoncent plusieurs dispositions qui devraient faire partie d'un document de politique en matière de gestion des risques, comme le cadre de gestion des risques du CNRC. Le cadre intègre bon nombre de ces dispositions, notamment l'engagement de la haute direction à l'égard de la gestion intégrée des risques, l'obligation de revoir et de mettre à jour l'approche en matière de gestion des risques et un aperçu du processus de gestion des risques.

Il convient de noter que le cadre décrit comment la gestion des risques doit être intégrée à l'ensemble de l'organisation, en soulignant l'importance du partage des renseignements. Il s'agit plus précisément de l'utilisation d'un lexique commun des risques (également appelé taxonomie des risques) afin de faciliter l'identification des thèmes de risque communs et d'assurer la cohérence des réponses apportées aux risques entre les différentes unités, ce qui est essentiel pour parvenir à une intégration horizontale. Toutefois, ce cadre ne couvre pas tous les rôles en matière de gestion des risques et n'explique pas comment ils doivent se coordonner pour partager les renseignements.

Le cadre aborde l'intégration verticale en soulignant l'importance de gérer les risques à tous les niveaux organisationnels tout en assurant un partage continu des renseignements afin de cerner les interrelations et de partager les stratégies. Il met l'accent sur l'identification systématique et la communication des risques aux échelons supérieurs, précisant que les risques classés comme « élevés » et « très élevés » doivent être signalés à un niveau hiérarchique supérieur. Bien que cela constitue une base solide pour l'intégration verticale, les protocoles de communication aux échelons supérieurs doivent également traiter les risques qui ne peuvent être atténués aux niveaux inférieurs ou ceux qui ont des répercussions systémiques nécessitant une intervention des niveaux supérieurs. Tout au long du cadre, plusieurs références sont faites à l'intégration des renseignements sur les risques et de la gestion des risques dans les pratiques opérationnelles. Il met en évidence la prise de décision et la réalisation des objectifs comme principaux objectifs de la gestion intégrée des risques, en soulignant sa valeur pour l'organisme de gouvernance le plus élevé du CNRC.

Le cadre souligne également l'importance de la clarté en matière de tolérance au risque à tous les niveaux de l'organisation afin de faciliter la prise de décision dans des conditions d'incertitude. Toutefois, bien que le cadre utilise le terme « tolérance au risque », il décrit en réalité l'appétit pour le risque, c'est-à-dire le type de risque et le niveau de risque que l'organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs. Malgré cette insistance, le cadre ne contient aucun énoncé officiel sur l'appétit pour le risque. Ces énoncés doivent être présentés de manière explicite afin de fournir une orientation claire.

Le cadre de gestion des risques du CNRC (4 de 4)

Conclusion

Le CNRC dispose d'un cadre de gestion des risques qui décrit une approche intégrée de la gestion des risques et comprend plusieurs dispositions clés, telles que l'engagement de la haute direction à l'égard de la gestion intégrée des risques et l'utilisation des renseignements sur les risques pour éclairer la prise de décisions. Toutefois, ce cadre pourrait être renforcé en le mettant à jour afin d'y inclure l'ensemble des rôles responsables de la gestion des risques au sein du CNRC, en y intégrant des mécanismes détaillés pour intégrer la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation et en définissant clairement les énoncés sur l'appétit pour le risque.

Processus de gestion des risques (1 de 3)

Contexte

Les processus de gestion des risques sont essentiels pour mettre en œuvre la gestion des risques au sein d'une organisation. Une fois définis, ces processus permettent de mener des évaluations formelles des risques, qui peuvent être intégrées dans les structures et processus existants afin d'appuyer la prise de décisions éclairées qui tient compte des risques.

Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à trouver des processus de gestion des risques bien établis à l'échelle de l'organisation, ainsi que dans les centres de recherche et les directions générales, qui soient conformes aux pratiques exemplaires. De plus, nous nous attendions à trouver des lignes directrices pour les processus de gestion des risques qui facilitent la prise de décision fondée sur les risques.

Principales constatations

Les processus de gestion des risques à l'échelle de l'organisation sont définis, reproductibles et génèrent des renseignements pertinents.

Une procédure opérationnelle normalisée relative au profil de risque de l'organisation guide l'élaboration du profil de risque organisationnel. Le profil de risque de l'organisation sert à répertorier tous les risques recensés au sein de l'organisation, en précisant les responsables attribués, les cotes de risque, les mesures de réponse, les mesures d'atténuation et les mises à jour relatives à ces mesures. Nous avons constaté que l'élaboration et la mise à jour du profil de risque de l'organisation suivent un processus d'évaluation des risques normalisé. Les risques évalués à 12 ou plus sur une échelle de 20 points sont signalés pour un examen plus approfondi par le comité de la haute direction.

Bien que le cadre souligne l'importance d'un lexique des risques pour favoriser une compréhension cohérente, une communication efficace et des réponses adaptées aux risques, la procédure opérationnelle normalisée n'en contient pas.

L'élaboration du profil de risque organisationnel comprend une analyse annuelle de l'environnement afin de cerner les changements dans les environnements opérationnels internes et externes du CNRC, tels que les risques géopolitiques. Des consultations annuelles avec les responsables des risques, représentant divers domaines de l'organisation (par exemple, la santé et la sécurité, les finances et la sûreté), sont nécessaires pour évaluer si les cotes de risque doivent être ajustées ou si les risques restent pertinents. Ces consultations contribuent à l'intégration horizontale en favorisant une compréhension commune des risques dans différents domaines.

Afin de s'assurer que les principaux risques de l'organisation sont correctement recensés, l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation, sous la direction du secrétaire général, regroupe les risques les plus élevés relevés par les centres de recherche, les directions générales et le PARI CNRC afin de les comparer au profil de risque organisationnel. Ce processus contribue à l'intégration verticale en veillant à ce que les risques importants recensés aux niveaux inférieurs soient pris en compte dans le profil de risque organisationnel.

Chaque trimestre, les responsables des risques les plus élevés sont consultés afin de fournir des mises à jour, et le profil de risque organisationnel est présenté au comité de la haute direction à des fins de discussion. Depuis septembre 2022, des mises à jour trimestrielles sur le profil de risque organisationnel ont été régulièrement présentées lors des réunions du comité de la haute direction. Certains membres ont fait remarquer que ces mises à jour ont donné lieu à des discussions constructives sur les risques. En mai 2022, l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation a entrepris des efforts pour améliorer le processus relatif au profil de risque organisationnel. Cela incluait des consultations avec d'autres ministères, qui ont conduit à des améliorations et à l'introduction d'un « profil de risque évolutif ». Cette approche permet une surveillance dynamique des risques tout au long de l'année, rationalise l'engagement de la haute direction et sensibilise davantage aux menaces externes.

Processus de gestion des risques (2 de 3)

Toutefois, nous avons constaté qu'il existait certaines possibilités d'amélioration. Le mandat du comité de la haute direction stipule que l'une de ses principales responsabilités est d'approuver chaque année le profil de risque organisationnel. Ce processus n'avait toutefois été mis en œuvre que pour l'exercice 2022-2023. Le processus d'approbation annuel offre l'occasion de procéder à un examen complet et remplit une fonction de remise en question, ce qui rend sa mise en œuvre cohérente essentielle.

Nous avons constaté que, bien que l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation suive les indicateurs de rendement dans de nombreux domaines connexes, aucun indicateur de risque clé n'avait été élaboré pour la majorité des risques, notamment ceux liés à l'impact environnemental, à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la gestion des installations. Les principaux indicateurs de risque fournissent des renseignements objectifs sur l'augmentation, la diminution ou la stabilité des risques. Ils complètent également les évaluations des responsables des risques lors des mises à jour trimestrielles et aident à évaluer l'efficacité des mesures prises pour ramener les risques à des niveaux acceptables. Une surveillance continue et cohérente des risques est essentielle pour garantir que les renseignements sur les risques demeurent pertinents et à jour. Il s'agit d'un élément essentiel pour soutenir la prise de décision.

Certains centres de recherche et certaines directions générales ont mis en place de bonnes pratiques en matière de gestion des risques, mais pourraient améliorer leur surveillance et auraient besoin de lignes directrices renforcées.

Un échantillon discrétionnaire de trois centres de recherche et deux directions générales a été sélectionné afin d'évaluer leurs pratiques en matière de gestion des risques. Nous avons constaté qu'un processus normalisé de gestion des risques était en place dans les cinq centres de recherche et directions générales pour l'identification et l'évaluation des risques, ainsi que pour l'élaboration de mesures d'atténuation. Ce processus a été rendu obligatoire par les exigences en matière de planification stratégique et opérationnelle du CNRC, avec l'orientation fournie par l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation.

Toutefois, nous avons constaté que les lignes directrices à l'intention des centres de recherche, des directions générales et du PARI CNRC ne comprennent pas de lexique des risques, bien que celui-ci figure dans le cadre comme outil visant à faciliter l'uniformité dans la détermination et la communication des risques à l'échelle de l'organisation. Un lexique commun des risques adopté par tous les centres de recherche et toutes les directions générales pourrait également simplifier le processus d'agrégation de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation.

Nous avons également constaté que les lignes directrices et les outils à la disposition des centres de recherche, des directions générales et du PARI CNRC pourraient être améliorés dans les domaines de la surveillance, de l'établissement de seuils de tolérance au risque, de l'utilisation des renseignements sur les risques dans la prise de décisions, ainsi que de la communication et de l'établissement de rapports sur les risques. Les directives soulignent souvent l'importance de ces pratiques, mais ne fournissent pas de renseignements supplémentaires sur la manière de les mettre en œuvre. En outre, des possibilités pourraient être créées pour les centres de recherche, les directions générales et le PARI CNRC afin de partager les pratiques exemplaires et les meilleurs outils.

Processus de gestion des risques (3 de 3)

Nous avons constaté moins de cohérence dans les pratiques de surveillance des risques des centres de recherche et des directions générales échantillonnés. Alors qu'un centre de recherche a élaboré, en consultation avec l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation, un tableau de bord de gestion pour surveiller ses risques au fil du temps, les autres centres de recherche et directions générales ne disposent pas de méthodes officielles pour surveiller les risques recensés dans leurs plans opérationnels.

Malgré cela, divers outils ont été utilisés pour suivre les risques au quotidien. Par exemple, deux des centres de recherche échantillonnés tirent parti de logiciels de visualisation des données, tels que Microsoft Power BI, pour surveiller les domaines liés à la santé et à la sécurité, aux salaires et au développement de pipelines. Il s'agit là de bonnes pratiques en matière de suivi dynamique des risques. Il est toutefois possible de renforcer la surveillance à long terme des risques recensés dans leurs plans opérationnels.

Aucun des centres de recherche et des directions générales échantillonnés n'a établi de seuils pour communiquer les risques aux échelons supérieurs, car cette décision relève de la discrétion du directeur général. Toutefois, seule une des entités échantillonnées a fixé un niveau de tolérance au risque qui déclencherait des mesures d'atténuation plus strictes afin de réduire le risque. En outre, bien qu'il n'existe pas de lignes directrices officielles pour la communication, le signalement et la transmission des risques aux échelons supérieurs par les centres de recherche et les directions générales, il existe de bonnes pratiques, telles que des réunions d'équipe, des consultations bilatérales entre les directeurs généraux et les vice-présidents et des modèles de rapports mensuels destinés aux vice-présidents. Cela soutient la prise de décision fondée sur les risques.

Bien que ces pratiques témoignent d'une approche proactive en matière de gestion des risques, les centres de recherche et les directions générales ont la possibilité d'améliorer leur surveillance et d'établir des seuils de tolérance au risque. Il est également possible de renforcer les lignes directrices et de fournir des outils pour soutenir les pratiques de gestion des risques dans les domaines de la surveillance, de la fixation de seuils de tolérance au risque, de l'utilisation des renseignements sur les risques pour la prise de décision, ainsi que de la communication et de l'établissement de rapports sur les risques.

Conclusion

Le processus de gestion des risques à l'échelle de l'organisation est bien défini, reproductible et génère des renseignements pertinents sur les risques qui sont régulièrement discutés par la haute direction. Toutefois, il est possible d'améliorer le processus en veillant à ce que le profil de risque organisationnel soit approuvé chaque année de manière cohérente et en élaborant des indicateurs de risque clés.

Les centres de recherche et les directions générales échantillonnés font preuve d'une variété de bonnes pratiques en matière de gestion des risques qui appuient la prise de décisions éclairées. Toutefois, il existe des domaines dans lesquels le processus d'évaluation des risques pourrait être renforcé davantage. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- fournir des lignes directrices et des outils améliorés pour divers processus de gestion des risques, notamment la surveillance, la fixation de seuils de tolérance au risque, la communication des risques aux échelons supérieurs, l'utilisation des renseignements sur les risques dans la prise de décisions, ainsi que la communication et l'établissement de rapports sur les risques;
- surveiller les risques recensés dans le plan opérationnel et leurs mesures d'atténuation;
- établir des seuils de tolérance au risque.

Intégration et surveillance des renseignements sur les risques (1 de 4)

Contexte

L'intégration des risques est un processus à volets multiples qui comprend une intégration horizontale et verticale. Cela signifie que les risques sont évalués, gérés et communiqués au sein de l'organisation, et à plusieurs niveaux. L'intégration exige également que la gestion des risques et les renseignements sur les risques soient intégrés dans les processus de planification, de surveillance et de prise de décision.

Les organismes de gouvernance jouent un rôle essentiel dans la gestion intégrée des risques en veillant à ce qu'un système solide de gestion des risques soit en place et fonctionne efficacement.

Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à trouver des processus explicites conçus pour faciliter l'intégration horizontale et verticale de la gestion des risques au sein du CNRC. De plus, nous avons anticipé les processus visant à promouvoir l'utilisation des renseignements sur les risques dans la prise de décisions.

Nous attendions également du comité de la haute direction qu'il surveille la mise en œuvre du cadre de gestion des risques du CNRC.

Principales constatations

Le comité de la haute direction contribue à la gestion des risques grâce à une surveillance uniforme du profil de risque organisationnel. Il serait toutefois possible de renforcer le rôle du comité de la haute direction dans la gestion des risques.

Le comité de la haute direction examine régulièrement, tous les trimestres, le profil de risque organisationnel et supervise les questions critiques en matière de gestion des risques dès qu'elles se présentent. Par exemple, les projets présentant des niveaux de risque importants, tels que ceux gérés par le Bureau de la gestion des installations et du renouvellement, participent régulièrement aux réunions du comité de la haute direction afin de faire le point sur leur état d'avancement. À ce titre, le comité joue un rôle essentiel dans la supervision de la gestion des risques recensés dans le profil de risque organisationnel.

Toutefois, nous avons constaté que le comité de la haute direction pourrait jouer un rôle plus actif dans la surveillance et le suivi du cadre global de gestion des risques, de son application et de l'efficacité de l'approche de gestion des risques du CNRC.

Le cadre définit les exigences auxquelles doivent se conformer l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation et le comité de la haute direction afin d'assurer une surveillance continue et des examens périodiques du cadre. Il comprend également des mesures de rendement permettant d'évaluer l'efficacité de l'approche de gestion des risques adoptée par l'organisation. Actuellement, les évaluations de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation portent uniquement sur le processus d'élaboration et de maintien du profil de risque organisationnel. Si cela garantit l'efficacité du profil de risque organisationnel, il est également utile de veiller à ce que la gestion des risques soit mise en œuvre de manière efficace dans toute l'organisation afin de soutenir les objectifs de la direction.

Intégration et surveillance des renseignements sur les risques (2 de 4)

Un examen régulier de la pertinence et de l'utilité du cadre pourrait apporter une valeur ajoutée considérable en favorisant l'amélioration continue et la responsabilisation en matière de gestion des risques. Cet examen pourrait prendre la forme d'une auto-évaluation, au cours de laquelle l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation et le comité de la haute direction pourraient réfléchir aux questions suivantes :

- Les objectifs du CNRC en matière de gestion des risques sont-ils toujours d'actualité et pertinents dans le contexte de l'environnement interne et externe?
- Les rôles et les responsabilités sont-ils clairs, pertinents et bien compris, y compris ceux des organismes de gouvernance?
- Les processus de gestion des risques utilisés au sein du CNRC sont-ils efficaces, efficaces et génèrent-ils des renseignements pertinents et exploitables?
- L'appétit pour le risque du CNRC est-il clair et pertinent, compte tenu de ses objectifs, de son profil de risque et de sa capacité à atténuer les risques?

Le profil de risque organisationnel contient des renseignements précieux, mais il est sous-utilisé dans la prise de décisions.

Le CNRC dispose d'une structure de gouvernance et de surveillance bien établie. Outre le comité de la haute direction, principal organe décisionnel interne de l'organisation, le comité des finances, des ressources et des programmes a été créé en 2023 afin d'exercer un contrôle plus strict sur l'utilisation des ressources de l'organisation. La même année, le CNRC a également créé le comité des opérations de sécurité, un sous-comité relevant du comité de la haute direction, qui se concentre particulièrement sur les risques pour la santé et la sécurité. Ces développements démontrent l'engagement de l'organisation à renforcer la gouvernance en matière de gestion des risques.

Toutefois, nous avons constaté que certains organismes de gouvernance n'utilisent pas systématiquement les renseignements sur les risques liés à l'organisation ou d'autres types de risques pour éclairer leurs délibérations et la prise de décisions. Bien que le profil de risque organisationnel soit examiné par le comité de la haute direction, les renseignements qu'il contient ne sont pas officiellement utilisés comme élément d'orientation pour la prise de décisions ou la surveillance. En outre, il n'existe aucun processus formel garantissant que le profil de risque organisationnel soit pris en compte dans les demandes de décisions relatives aux ressources ou aux stratégies.

Nous avons examiné un échantillon discrétionnaire des procès-verbaux des réunions du comité de la haute direction et du comité des finances, des ressources et des programmes, et avons constaté que, bien que les risques liés à des projets ou initiatives précis aient souvent été discutés, le profil de risque organisationnel n'était pas explicitement pris en considération dans la prise de décisions ou dans les demandes de ressources.

Le fait de ne pas utiliser explicitement le profil de risque organisationnel dans la prise de décision a deux conséquences :

- cela entraîne des occasions manquées pour une surveillance et une prise de décision plus éclairées;
- cela rend plus difficile de démontrer la valeur de la gestion des risques en tant qu'outil de gestion pertinent.

Certains commentaires ont été reçus concernant l'utilisation jugée limitée des renseignements sur les risques recueillis dans le cadre des processus d'établissement du profil de risque et de planification opérationnelle de l'organisation. Cela offre l'occasion de mieux tirer parti de ce processus pour renforcer la gestion intégrée des risques et la prise de décisions éclairées. L'intégration explicite du profil de risque organisationnel et des renseignements sur les risques opérationnels dans les discussions sur la gouvernance et les processus décisionnels renforcerait la valeur perçue et réelle de la gestion des risques et, par conséquent, son adoption.

Intégration et surveillance des renseignements sur les risques (3 de 4)

Le profil de risque organisationnel et les rapports connexes fournissent des renseignements précieux sur les priorités du CNRC en matière d'atténuation des risques. Tirer parti de ces renseignements peut aider à aligner les ressources sur ces priorités et à améliorer la résilience et la réactivité des opérations.

Des rôles et des protocoles plus clairs sont nécessaires pour renforcer le rôle de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation en tant qu'intégrateur de la gestion des risques.

Le cadre confère à l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation la responsabilité de soutenir l'organisation dans la mise en œuvre du cadre de gestion des risques du CNRC. L'équipe dirige le processus relatif au profil de risque organisationnel, tandis que les centres de recherche, les directions générales et le PARI CNRC sont responsables de la gestion des risques à l'échelle opérationnelle. De plus, l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation fournit des conseils, des outils et un soutien supplémentaire sur demande.

Bien que l'équipe ait contribué à harmoniser certaines fonctions précises de gestion des risques et à les intégrer dans les principaux processus opérationnels, nous avons constaté qu'il était possible d'améliorer l'intégration des renseignements sur les risques et de clarifier les responsabilités et les attentes en matière de communication de ces renseignements.

Les mises à jour annuelles et trimestrielles du profil de risque organisationnel, ainsi que le processus d'agrégation de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation, contribuent à l'intégration à l'échelle de l'organisation. Cependant, le processus d'agrégation actuel n'est effectué qu'une fois par an, ce qui laisse de côté les risques émergents qui surviennent tout au long de l'année. De plus, le processus ne tient pas compte des risques moins importants, mais omniprésents qui pourraient justifier une attention particulière au niveau de l'organisation. Les mises à jour annuelles et trimestrielles du profil de risque organisationnel sont largement inspirées par les cadres supérieurs et n'intègrent pas les perspectives des niveaux inférieurs de l'organisation.

Une approche plus fondée sur les données pour la collecte et l'utilisation des renseignements sur les risques opérationnels au sein du CNRC pourrait renforcer l'intégration. Des outils tels qu'une carte d'assurance et de surveillance, qui recense les sources de données existantes et leurs propriétaires, pourraient compléter le profil de risque organisationnel et renforcer à la fois la répétabilité du processus et les rôles des autres parties prenantes dans le cycle de gestion des risques.

Le recours à des données objectives provenant de sources existantes, telles que les indicateurs de rendement clés, le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et les données du système concernant les situations comportant des risques du CNRC, pourrait permettre d'éclairer davantage les mises à jour trimestrielles et annuelles.

L'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation s'engage actuellement moins fréquemment auprès d'autres secteurs de l'organisation où se trouvent les renseignements sur les risques. Les comités et forums tels que le comité de la haute direction, le comité des directeurs généraux et des directeurs exécutifs, la communauté de gestion, les communautés de pratique et les groupes de cohortes (tels que les directeurs des opérations) détiennent des connaissances importantes sur les risques au sein du CNRC. Toutefois, ces renseignements sur les risques ne sont pas systématiquement exploités pour éclairer le profil de risque organisationnel et améliorer la surveillance des risques par la direction.

Intégration et surveillance des renseignements sur les risques (4 de 4)

Bien que l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation ait présenté certains exposés sur la planification opérationnelle qui fournissent des renseignements sur le processus d'évaluation des risques, sa participation a été limitée par ailleurs. L'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation pourrait mieux tirer parti de ces groupes pour les consulter sur les risques et les pratiques de gestion des risques au CNRC. Sans ces points de connexion intégrés au système de gestion des risques, rien ne garantit que tous les risques justifiant une communication aux échelons supérieurs aient été recensés ou que les problèmes omniprésents nécessitant une résolution collective sont traités.

Par exemple, nous avons constaté, à la suite d'entrevues et d'un examen des plans opérationnels, que sept centres de recherche et directions générales cherchent activement ou ont mis en œuvre des solutions pour consolider les renseignements sur les programmes de santé et de sécurité, y compris les évaluations et les dossiers de formation. La consignation adéquate de ces renseignements facilite la gestion des programmes de santé et de sécurité, qui servent de mesures d'atténuation contre les incidents en milieu de travail. De même, les notions contradictoires de l'appétit pour le risque entre les groupes qui collaborent à la réalisation des objectifs du CNRC constituent un obstacle à l'atténuation efficace des risques.

Pour combler ces lacunes, il est important de mieux définir le rôle de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation en tant qu'intégrateur de la gestion des risques. Cela comprend la clarification des sources de renseignements sur lesquelles l'équipe doit s'appuyer pour cerner les risques justifiant une communication aux échelons supérieurs et les problèmes nécessitant un soutien ou une résolution. La mise en place de plusieurs points de connexion au sein de l'organisation permettrait à l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation de rester informée des questions liées à la gestion des risques à tous les niveaux et garantirait une circulation adéquate de l'information afin de faciliter la résolution des problèmes et d'améliorer le soutien aux efforts de gestion des risques.

Conclusion

Le CNRC a mis en place des processus pour soutenir la gouvernance, la prise de décision et la surveillance. Toutefois, le comité de la haute direction pourrait jouer un rôle plus actif dans la surveillance et le suivi du cadre global de gestion des risques et dans l'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre de l'approche de gestion des risques du CNRC à tous les niveaux.

En outre, le renforcement de la coordination entre l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation, en tant que responsable du profil de risque organisationnel, et les autres fonctions détenant des renseignements sur les risques pourrait améliorer considérablement l'intégration de la gestion des risques. Une meilleure coordination au sein du système de gestion des risques permettrait de mieux garantir que tous les risques justifiant une communication aux échelons supérieurs ont été repérés et que les problèmes omniprésents sont cernés en vue d'une résolution collective.

La culture du risque du CNRC (1 de 2)

Contexte

La culture du risque désigne les attitudes et les comportements associés à la gestion des risques. Une culture du risque saine considère la gestion des risques comme faisant partie intégrante d'un processus décisionnel sain et intègre des principes et des pratiques solides en matière de gestion des risques à tous les niveaux de l'organisation. Un environnement qui favorise un dialogue ouvert sur les risques émergents, la prise de risques et la tolérance au risque favorise une culture du risque positive. En outre, l'appétit pour le risque, c'est-à-dire le niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs, doit être clairement défini et compris par l'ensemble de l'organisation.

Ce que nous nous attendions à trouver

Nous nous attendions à trouver des preuves d'une culture du risque positive au sein du CNRC, ainsi que des énoncés clairs et explicites sur l'appétit pour le risque, établis par le principal organe de gouvernance et compris par les employés.

Principales constatations

Le CNRC promeut une culture qui favorise un dialogue ouvert sur les risques.

Notre vérification comprenait des entretiens et des groupes de discussion à divers niveaux organisationnels, y compris des entretiens individuels avec des vice-présidents, des directeurs généraux et des directeurs, ainsi que des groupes de discussion avec des directeurs, des gestionnaires et des chefs d'équipe des divisions de recherche, des directions générales et du développement des opérations. La majorité des personnes interrogées ont indiqué que le CNRC favorise un environnement où les employés se sentent à l'aise pour discuter et soulever des préoccupations au sujet des risques.

Les entretiens et l'analyse des documents ont révélé des exemples d'approches proactives en matière de gestion des risques qui reflètent une culture du risque positive. Un exemple est l'outil « **Prenez 5 minutes!** » pour la sécurité au travail, qui consiste en une évaluation des risques personnels en 5 étapes et en 5 minutes afin d'encourager les employés à rester vigilants pour repérer et contrôler les risques immédiats en milieu de travail. Cet outil a récemment été mis en œuvre par l'un des centres de recherche que nous avons échantillonnés. Un autre centre de recherche que nous avons interrogé intègre la réflexion axée sur les risques dans sa formation technique, couvrant des concepts tels que l'appétit pour le risque, la tolérance au risque et le processus de gestion des risques. De plus, en 2023, le CNRC a entrepris une étude sur la vulnérabilité de son portefeuille d'infrastructures au changement climatique. Cette initiative aide les décideurs à hiérarchiser les efforts et les investissements visant à réduire les risques et à améliorer la résilience face au changement climatique.

Il est possible de définir l'appétit pour le risque du CNRC en matière d'harmonisation et d'équilibre dans la prise de risques.

Un thème récurrent dans les entretiens et les groupes de discussion était la variation des priorités en matière de gestion des risques et de l'appétit pour le risque au sein de l'organisation. Le portefeuille diversifié du CNRC comprend l'intendance et la conformité aux politiques gouvernementales, ainsi que l'innovation, la recherche et le développement, et la commercialisation. Même s'il est approprié d'adopter une approche prudente en matière d'intendance et de conformité et une approche plus ouverte au risque en matière d'innovation et de recherche, il existe des zones de chevauchement. En particulier dans les centres de recherche où la collaboration avec les services intégrés est nécessaire pour traiter les questions de santé et de sécurité, de sécurité de la recherche, de passation de marchés, d'approvisionnement et d'autres risques.

La culture du risque du CNRC (2 de 2)

Les personnes interrogées issues de centres de recherche ont décrit des relations de collaboration avec les services intégrés, mais ont souligné des difficultés lorsque les décisions ne tenaient pas pleinement compte des compromis entre les mesures d'atténuation et leurs répercussions sur la rapidité et le coût de l'avancement de leurs travaux. Ils ont fait état de retards et de contraintes en matière de ressources découlant de mesures d'atténuation qu'ils jugeaient disproportionnées par rapport aux risques réels, notamment ceux liés à la santé et à la sécurité ou à la passation de marchés. Les personnes interrogées, qui sont en première ligne dans la gestion des risques organisationnels, ont exprimé des points de vue divergents, soulignant parfois un décalage entre les contrôles nécessaires pour mener des recherches en toute sécurité et leur respect.

Ces différences mettent en évidence la tension inhérente à l'équilibre entre les objectifs du CNRC. Sans orientation claire sur l'appétit pour le risque, les employés peuvent prendre des risques qui dépassent l'appétit pour le risque de l'organisation ou manquer des occasions en raison d'une aversion excessive au risque. Cela peut entraver la réalisation des objectifs liés à la conformité ainsi que ceux liés à la recherche et au développement.

La gestion des risques doit être considérée comme un continuum, qui permet de déterminer le niveau d'atténuation approprié plutôt que de s'appuyer sur un modèle unique. Des énoncés clairs sur l'appétit pour le risque, alignés sur les objectifs et la capacité du CNRC à prendre des risques, permettraient au CNRC d'articuler sa position sur les perspectives naturellement divergentes concernant les niveaux de risque acceptables. Cela permettrait de mettre en place un système clair d'acceptation et de gestion des risques, garantissant que les différentes parties de l'organisation s'accordent sur ce qui constitue un risque acceptable. Les décisions des employés seraient alors fondées sur une compréhension commune de l'appétit pour le risque de l'organisation dans un scénario donné.

Conclusion

Le CNRC a une culture ouverte et attentive aux risques, où les employés se sentent libres de communiquer leurs préoccupations en matière de risques. Toutefois, il existe une occasion d'assurer une prise de risque équilibrée et une compréhension commune parmi les employés grâce à l'utilisation d'énoncés sur l'appétit pour le risque. Cette clarté aidera le CNRC à gérer efficacement les risques, permettant ainsi d'établir un équilibre sain entre l'intendance et l'innovation à tous les niveaux de l'organisation.

Recommandations (1 de 3)

Recommandation 1

La secrétaire générale devrait revoir et mettre à jour le cadre de gestion des risques du CNRC afin d'y inclure les éléments suivants :

- l'ensemble des rôles, responsabilités, obligations redditionnelles et pouvoirs du CNRC en matière de gestion des risques, conformément au modèle des trois lignes de défense.
 - Cela devrait inclure la manière dont ces rôles fonctionnent ensemble pour garantir une approche efficace et intégrée de la gestion des risques.
 - L'élaboration d'une carte d'assurance peut aider à recenser diverses sources de renseignements sur les risques qui peuvent soutenir une approche de gestion des risques fondée sur le principe « mesurez une fois, utilisez souvent ».
- une taxonomie commune des risques assortie d'une orientation claire sur les critères de communication verticale et de partage horizontal des renseignements
- des énoncés clairs sur l'appétit pour le risque, conformes aux objectifs opérationnels et à la capacité d'atténuation des risques du CNRC.
 - Le secrétaire général, en consultation avec le comité de la haute direction, doit veiller à ce que les énoncés sur l'appétit pour le risque soient clairs, pertinents et reflètent les objectifs, les profils de risque et la capacité d'atténuation de l'organisation.
 - Cela comprendrait la mobilisation des employés afin d'aborder les différentes perspectives en matière d'appétit pour le risque, de clarifier les préoccupations et de promouvoir l'harmonisation des comportements en matière de prise de risque et d'aversion au risque qui sont conformes à l'appétit pour le risque du CNRC.

Plan d'action de la direction :

La direction générale des politiques, de la stratégie et du rendement accepte d'examiner et de mettre à jour le cadre de gestion des risques du CNRC, notamment :

- redéfinir l'ensemble des rôles et responsabilités de gestion du CNRC et examiner la façon dont une carte d'assurance pourrait soutenir ce processus;
- mettre à jour la taxonomie des risques existante en y ajoutant une orientation appropriée pour la communication verticale et horizontale par le biais de forums et de communautés de pratique afin de partager les pratiques exemplaires;
- définir des énoncés sur l'appétit pour le risque qui sont harmonisés avec les objectifs opérationnels, les profils de risque et la capacité d'atténuation du CNRC.

Le comité de la haute direction sera invité à approuver le cadre de gestion des risques mis à jour.

Date prévue de mise en œuvre :

Le cadre de gestion des risques du CNRC sera mis à jour et approuvé par le comité de la haute direction d'ici le 31 mars 2026.

Personne-ressource : La Directrice de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation

Recommandations (2 de 3)

Recommandation 2

La secrétaire générale devrait examiner et, au besoin, renforcer les processus, les outils et les lignes directrices en matière de gestion des risques à l'échelle de l'organisation, des centres de recherche, des directions générales et du PARI CNRC. Cela comprend :

- assurer l'application cohérente du processus relatif au profil de risque organisationnel
- soutenir les responsables des risques assignés dans le cadre du profil de risque organisationnel afin d'élaborer des indicateurs de risque qui fournissent des mesures objectives du risque, en tenant compte de l'intégration avec les indicateurs de mesure du rendement existants
- mobiliser les centres de recherche, les directions générales et le PARI CNRC afin de comprendre leurs besoins et leur fournir des lignes directrices et des outils plus complets pour combler les lacunes les plus importantes et contribuer ainsi à une gestion intégrée des risques efficace, notamment une orientation dans les domaines suivants :
 - surveillance des risques;
 - définition de la tolérance au risque et des seuils de communication des risques aux échelons supérieurs;
 - communication et établissement de rapports sur les renseignements relatifs aux risques;
 - utilisation des renseignements sur les risques dans la prise de décisions.

Plan d'action de la direction : La direction générale des politiques, de la stratégie et du rendement appuiera de manière cohérente le processus relatif au profil de risque organisationnel, tout en reconnaissant les possibilités d'améliorer ce processus et de mieux répondre aux besoins du CNRC.

La direction générale des politiques, de la stratégie et du rendement collaborera également avec les responsables des risques au sein de l'organisation afin d'élaborer des indicateurs de risque à inclure dans le registre des risques organisationnels et de mettre en place des processus pour leur suivi efficace, qui peuvent inclure la mise à profit des indicateurs de mesure du rendement existants.

En plus du cadre mis à jour décrit dans la recommandation 1, la direction générale des politiques, de la stratégie et du rendement collaborera avec d'autres praticiens du risque au sein du CNRC afin de recenser les outils existants et d'élaborer des lignes directrices pour appuyer une gestion efficace des risques au CNRC. Mentionnons à titre d'exemples :

- définir ou mettre en place un forum pour partager les pratiques exemplaires, les lignes directrices et les nouveaux outils entre les praticiens du risque;
- explorer des outils supplémentaires pour soutenir la surveillance, la gestion et l'établissement de rapports efficaces sur les risques, ainsi que l'utilisation des renseignements sur les risques à d'autres niveaux de l'organisation.

Date prévue de mise en œuvre : Le profil de risque organisationnel doit être mis à jour avec des indicateurs et des stratégies de surveillance d'ici le 30 novembre 2025. Définition d'un forum pour partager les outils de gestion des risques entre les centres de recherche, les directions générales et le PARI CNRC, ainsi qu'avec d'autres praticiens du risque, d'ici le 30 novembre 2025.

Personne-ressource : La Directrice de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation

Recommandations (3 de 3)

Recommandation 3

La secrétaire générale devrait examiner les processus et les lignes directrices pertinents afin de s'assurer que le profil de risque organisationnel et les autres commentaires relatifs aux risques sont pris en compte par les organismes de gouvernance dans leur prise de décision. Ces commentaires devraient également servir de sources d'information lorsque l'on sollicite l'approbation ou les décisions des organismes de gouvernance.

Plan d'action de la direction :

Le secrétariat de la haute direction s'acquittera des tâches suivantes :

- émettre une orientation écrite à l'intention des membres du comité exécutif sur les attentes relatives à l'intégration des commentaires liés aux risques dans les soumissions destinées au comité de la haute direction, au comité des finances, des ressources et des programmes et au comité des opérations de sécurité
- se réunir au moins deux fois par an avec l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation afin de vérifier que les commentaires liés aux risques continuent d'être utilisés efficacement par le comité de la haute direction, le comité des finances, des ressources et des programmes et le comité des opérations de sécurité pour la prise de décisions

Date prévue de mise en œuvre :

Le secrétariat de la haute direction émettra une orientation écrite à l'intention des membres du comité exécutif sur les attentes relatives à l'intégration des commentaires liés aux risques dans les soumissions destinées au comité de la haute direction, au comité des finances, des ressources et des programmes et au comité des opérations de sécurité d'ici le 31 décembre 2025. Le secrétariat de la haute direction veillera à ce que des réunions aient lieu au moins deux fois par an d'ici le 31 décembre 2025.

Personne-ressource :

La Directrice exécutive du secrétariat de la haute direction

Recommandation 4

La secrétaire générale, en consultation avec le comité de la haute direction, devrait veiller à ce que le cadre de gestion des risques du CNRC soit régulièrement examiné et évalué afin d'en garantir l'efficacité. Cette évaluation doit aller au-delà du processus du profil de risque organisationnel et inclure :

- évaluer la pertinence continue des rôles et des responsabilités;
- évaluer si les processus de gestion des risques utilisés au sein du CNRC sont efficaces et fournissent des renseignements pertinents;
- déterminer si les énoncés du CNRC sur l'appétit pour le risque sont clairs et harmonisés avec ses objectifs et son profil de risque.

Plan d'action de la direction :

La direction générale des politiques, de la stratégie et du rendement inclura les attentes relatives à l'examen du cadre de gestion des risques du CNRC, tant en ce qui concerne la portée que la fréquence, dans le cadre de gestion des risques mis à jour.

Les examens seront ensuite menés conformément au cadre de gestion des risques mis à jour et approuvé.

Date prévue de mise en œuvre :

L'approbation du cadre de gestion des risques du CNRC mis à jour sera obtenu d'ici le 30 mars 2026.

Personne-ressource :

La Directrice de l'équipe de la mesure du rendement et des rapports de responsabilisation

Annexe A: Critères de vérification

1. Gouvernance et surveillance

- i. Il existe une politique ou un cadre de gestion des risques approprié, et les organismes de gouvernance et les décideurs mettent en œuvre et respectent les exigences du CNRC en matière de gestion des risques, qui sont conformes aux lignes directrices et aux pratiques exemplaires du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.
- ii. Les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques sont définis, communiqués et respectés par les parties prenantes.

2. Processus de gestion des risques

- i. Des processus, des lignes directrices et des outils pour la gestion intégrée des risques ont été mis en place et sont appliqués de manière cohérente à l'échelle de l'organisation, des centres de recherche, des directions générales et du PARI CNRC.

3. Surveillance, communication et utilisation des renseignements sur les risques

- i. La culture organisationnelle du CNRC se caractérise par des discussions ouvertes et proactives sur les risques et par l'utilisation de renseignements sur les risques pour éclairer la surveillance et la prise de décisions.
- ii. L'efficacité et la conformité du système de gestion des risques sont surveillées afin d'assurer son amélioration continue.