

La gestion des risques organisationnels

AQOCI

16 novembre 2023

 **ACTIVER LE
CHANGEMENT**

Aléas
campus

Activer le changement



Le programme **Activer le changement** est une initiative quinquennale, financée par Affaires Mondiales Canada, qui vise à accroître l'efficacité des petites et moyennes organisations (PMO) canadiennes pour l'atteinte de résultats de développement durables en appui à la **Politique d'aide internationale féministe** et aux **objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD)**;

Cette formation en ligne fait partie d'une série d'opportunités d'apprentissage pour soutenir les PMO canadiennes.



Facilitatrice



Marie-Claude Du Cap

P-DG et Fondatrice

mcducap@aleas.ca

+1.450.822.0754

Aléas
campus

Ce que nous faisons

- Nous aidons les organisations à satisfaire au devoir de diligence et aux lois sur la santé et la sécurité au travail.
- Nous offrons à nos clients les moyens de développer une culture de gestion des risques pour assurer la santé et la sécurité de leurs personnes pendant leurs voyages.
- Nous apprenons aux voyageuses et voyageurs les comportements préventifs et réactifs qui assureront leur santé et leur sécurité.
- Nous créons tous les outils, les protocoles et les procédures qui favorisent une gestion robuste des risques liés aux voyages.
- Nous favorisons la création d'un écosystème diligent en se fiant, entre autres, à des partenaires et des fournisseurs qualifiés.

Aléas

**Aléas
tech**

**Aléas
cert**

**Aléas
campus**

Déroulement de la formation

Séances asynchrones

- Processus de gestion des risques
- Gestion de crise efficace

Séance synchrone d'aujourd'hui

Aujourd'hui...

La gestion des risques d'une organisation

La taxonomie des risques (activité en petit groupe)

Risques liés aux voyages

Le cadre normatif et le cadre légal

Pause dîner

La méthode nœud papillon (activité)

Les plans de contingence et les POS (activité)

Conclusion

La gestion des risques de l'organisation

Une organisation est exposée à certains risques en raison de la nature de ses activités et de l'environnement dans lequel elle évolue.

- Les risques découlent des opérations d'une organisation et de sources externes.
- Les risques peuvent avoir un impact sur la performance financière, la réputation, la santé, la sécurité, les parties prenantes, etc.
- Les risques peuvent compromettre la capacité d'une organisation à accomplir sa mission et atteindre ses objectifs stratégiques.

La gestion des risques de l'organisation

Une bonne gestion des risques permet à une organisation de:

- S'informer des menaces présentant dans son environnement opérationnel;
- Identifier les risques et les traiter afin d'atteindre un niveau de risque qui respecte son appétit au risque;
- Protéger ses ressources;
- Saisir des opportunités;
- Poursuivre sa mission;
- Atteindre ses objectifs stratégiques;
- Engendrer des résultats.

Pourquoi la GdR : le cadre normatif

ISO31000 – Gestion des risques en entreprise

- Basée sur 4 piliers : gouvernance, prévention, gestion, suivi et l'évaluation.
- Approche systématique pour développer, mettre en œuvre et évaluer un processus efficace de gestion des risques.
- Pour démontrer que l'analyse, l'atténuation des risques, et le suivi des risques font partie intégrante des pratiques de l'organisation.
- Pour prendre des décisions basées sur la capacité de l'organisation à traiter le risque (ressources internes et externes).
- Promouvoir une culture dans laquelle les risques sont pris au sérieux.

ISO31000: les 4 piliers

La gouvernance

Politique, règlements, consignes, directives, etc.

La prévention

Mesure d'information et de formation de l'équipe de travail, postes de travail adaptés, développement et entretien des relations sociales, etc.

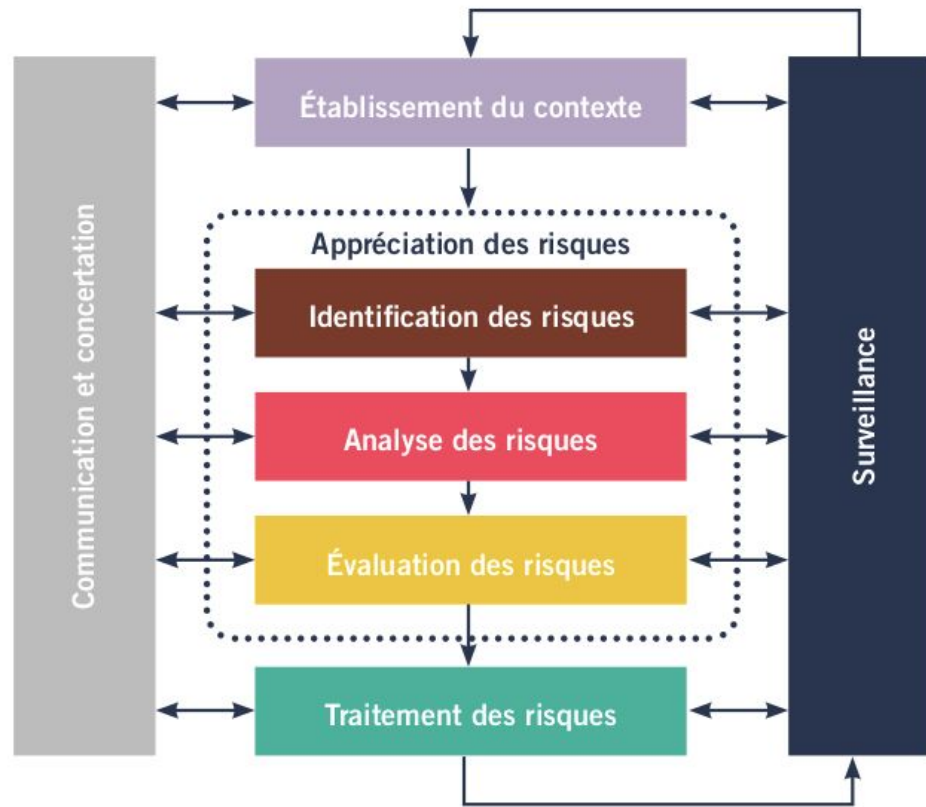
La gestion

Intervenir lors de la détection de problèmes, répondre à des événements, utiliser les moyens en place pour traiter les risques, avoir des procédures d'opération standard, etc.

Le suivi et l'évaluation

Surveiller l'efficacité des procédures, évaluer les résultats et déterminer les correctifs, utiliser des rapports d'événement, etc.

Le processus de gestion des risques



ISO31000 définit les étapes pour traiter les risques au-delà du seuil de tolérance de l'organisation. Le processus est appliqué à toute la taxonomie de risques.

Malgré qu'il existe de multiples schémas pour représenter un processus robuste de gestion des risques, les grandes étapes restent les mêmes.

Source : Norme ISO, version 2018

Source : Norme ISO, version 2018

La gestion des risques de l'organisation

Établir une politique de gestion des risques organisationnels pour :

- Communiquer l'engagement de l'organisation envers la gestion des risques;
- Établir l'appétit au risque;
- Élaborer un processus pour que les risques soient identifiés, évalués et traités;
- Déterminer qui est concerné, dans quel contexte et environnement, et à quel moment (champs d'application);
- Attribuer aux parties prenantes la responsabilité des risques sous leur contrôle;
- Qualifier les risques stratégiques (taxonomie) de l'organisation.

Gouvernance: Ex. de table des matières

- Principes directeurs
- Objectifs et champs d'application
- Taxonomie des risques
- Gouvernance des risques
 - Instance, dirigeants
 - Fonctionnement, rôles et responsabilités
- Appétit pour le risque
 - Risques stratégique, financier, de réputation, opérationnel, lié au capital humain,
- Procédé de la gestion du risque (ISO31000)
- Procédures de veille, révision et rapportage

La gestion des risques de l'organisation

Les principes directeurs de votre organisation

Les principes directeurs agissent comme une boussole et s'inspirent des valeurs de votre organisation. Ces fondements permettent de porter des actions qui correspondent à la prise de position morale de l'organisation.

Établir les principes directeurs de la gestion des risques de votre organisation permet aux parties prenantes de prendre de bonnes décisions éclairées.

Exemples: L'organisation est consciente des risques, saisit les opportunités qui correspondent à ses objectifs stratégiques et à ses activités, tout en minimisant l'adversité.

L'organisation choisit de travailler avec des partenaires qui s'alignent sur la mission et les valeurs de l'organisation et qui respectent les principes de gestion des risques.

La taxonomie des risques

Ensemble **complet**, **commun** et **fixe** des risques identifiés par l'organisation.

La taxonomie est propre à chaque organisation. Elle est adaptée à sa culture, à ses besoins et à ses opérations.

Complet: Pour envisager tous les risques pouvant avoir des répercussions sur les objectifs de l'organisation.

Commun: Pour faciliter le regroupement des risques identifiés dans l'ensemble de l'organisation.

Fixe: Pour faciliter l'analyse comparative des risques de l'organisation à travers le temps.

Taxonomie des risques

Exemple de catégorisation

Stratégique: Gouvernance, orientations stratégiques, situation politique, contexte économique, élaboration ou mise en œuvre des politiques, etc.

Financier: Immobilisations, subventions, levées de fonds, risques juridiques, etc.

Réputation: Communications, conflits d'intérêts, parties prenantes, valeurs, éthique, etc.

Opération: Ressources humaines, gestion de projet, du changement et des ressources, conception et exécution de programmes, etc.

Taxonomie des risques

Activité – Avoir la capacité d’élaborer la taxonomie de votre organisation
En petits groupes...

1- Discutez de la grande catégorisation proposée.

Est-ce une catégorisation qui peut convenir à votre organisation?

2- Utilisez le tableau pour classer les risques de votre organisation. Pour vous aider, utilisez le document “Élaborer la taxonomie des risques d’une organisation”.

3- Quelles sont les différences entre les organisations?

4- Quels sont les éléments communs?

Dans chacune des grandes catégories, identifiez le risque qui est, selon vous:

- Le plus élevé pour votre organisation
- Le plus faible pour votre organisation

Discutez avec vos collègues des facteurs qui influencent votre choix.

Taxonomie des risques

Retour en plénière

Partager avec le groupe vos commentaires généraux qui ressortent de l'atelier.

Quelles sont les différences entre les organisations?

Quels sont les éléments communs?

Quels sont les facteurs qui déterminent le niveau d'un risque?

Risques liés aux voyages

Les risques liés aux voyages sont, à la base, opérationnels mais leurs impacts peuvent être dans toutes les catégories de risques.

- Opérationnel:
 - Blessures psychologiques et physiques,
 - Improvisation pendant les crises,
 - Cessation des activités internationales et fermeture des bureaux de terrain,
 - Impact sur le maintien des services essentiels.
- Stratégique: entrave à la capacité de saisir les opportunités alignées sur la mission et l'objectif, poursuites judiciaires (légales).
- Financier: retrait des donateurs, changement du contexte économique dû à une pandémie.
- Réputationnel: perte de crédibilité, violation de données personnelles.

Pourquoi gérer ces risques ?

Les voyageuses et voyageurs sont exposés à divers risques :

- Les catastrophes naturelles et leur intensité ;
- Les conflits sociopolitiques ;
- Les conditions sanitaires et médicales ;
- La criminalité et la corruption ;
- Les infrastructures défectueuses.

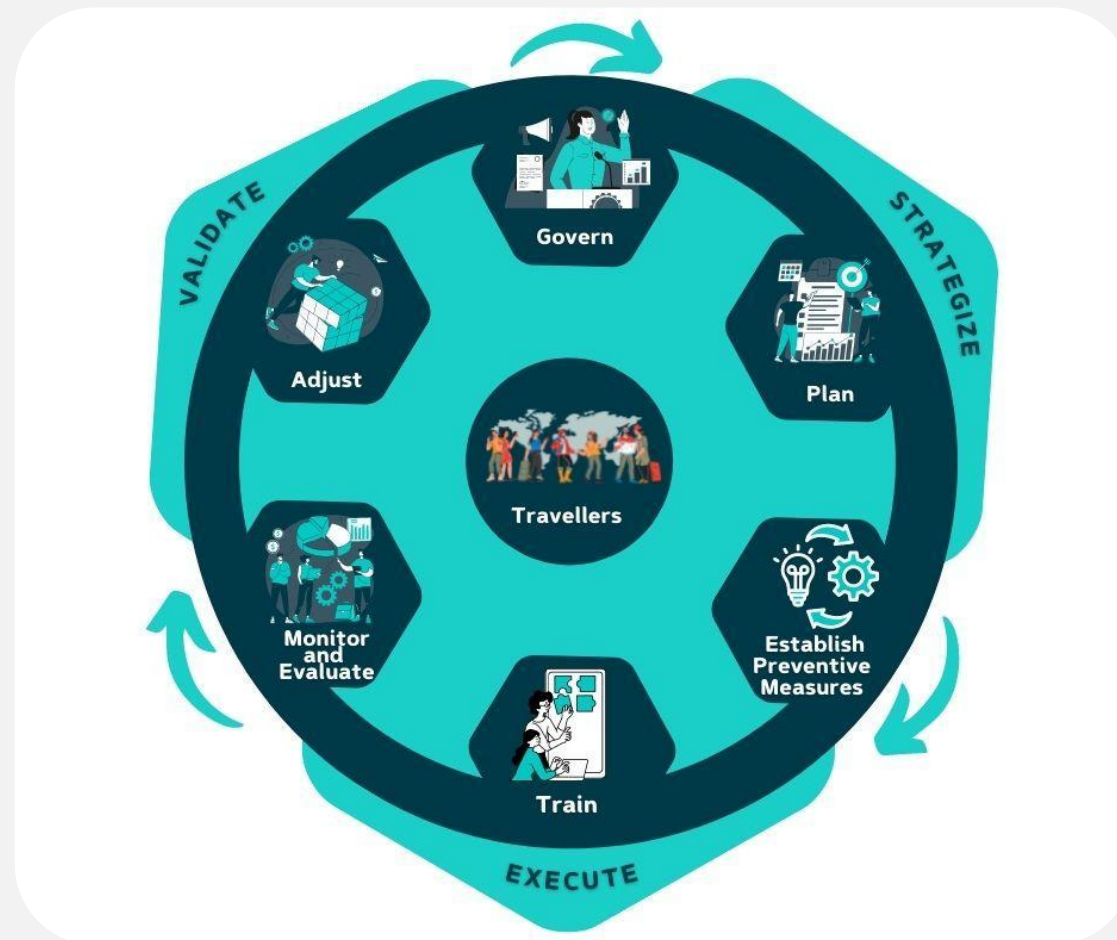
Pourquoi gérer ces risques ?

Une gestion inadéquate des risques peut mener à:

- Préjudices psychologiques et physiques;
- Procédures judiciaires;
- Perte de crédibilité : -Réputation, -Fin des activités internationales, -Retrait de bailleurs de fonds;
- Improvisation dans la gestion des crises;
- Conséquences sur les parties prenantes;
- Entrave à la poursuite des activités à l'international et des services essentiels.

Il est essentiel qu'une organisation se dote d'un cadre GdRV pour assurer la santé et la sécurité des personnes qui voyagent.

Cadre de GdRV



Pourquoi la GdRV : le cadre normatif

ISO31030 – Gestion des risques liés aux voyages

- Basée sur les 4 piliers d'ISO31000 Management du risque : gouvernance, prévention, gestion, suivi et l'évaluation.
- Approche systématique pour développer, mettre en œuvre et évaluer un processus efficace de gestion des risques liés aux voyages.
- Démontrer que l'analyse et l'atténuation des risques, ainsi que l'élaboration de plans d'urgence, font partie intégrante des pratiques de l'organisation.
- Démontrer que les décisions liées aux voyages sont fondées sur la capacité de l'organisation à traiter le risque (ressources internes et externes).
- Promouvoir une culture dans laquelle les risques liés aux voyages sont pris au sérieux.

Pourquoi la GdRV : le cadre légal

Le devoir de diligence

Cadre pour la santé et la sécurité pour les voyageuses et les voyageurs d'une organisation:

- Avoir un environnement sûr;
 - Prévenir les risques pour la santé;
 - Utiliser des plans d'urgence;
 - Offrir un soutien en cas de besoin.
- Dans plus de 60 pays, cette obligation légale est une responsabilité organisationnelle.
 - Principe directeur : « Agir envers les autres et le public avec vigilance, précaution et prudence ».
 - Obligation de moyens et non de résultats.
 - Les organisations sont tenues de connaître leurs obligations légales.

Le code criminel du Canada

Article 219 : Négligence criminelle

« Est coupable de négligence criminelle quiconque, en faisant quelque chose ou en omettant de faire quelque chose qu'il est de son devoir d'accomplir, montre une insouciance déréglée ou téméraire à l'égard de la vie d'autrui ».

Chacune des provinces canadiennes a des lois en santé et sécurité au travail auxquelles les organisations doivent se conformer.

Qui est responsable ?

L'organisation, la personne morale.

Les individus, les personnes physiques : membres du CA, direction, cadres, responsables de gérer ou superviser une activité professionnelle ou bénévole.

La diligence raisonnable

C'est le degré de jugement, de soin, de prudence, de fermeté et d'action auquel on peut raisonnablement s'attendre d'une personne dans la situation problématique.

Les organisations doivent prendre toutes les précautions raisonnables, compte tenu des situations particulières d'une destination et d'une activité, pour prévenir les blessures ou les accidents en cours de voyage. Les organisations doivent fournir des soins adéquats à leurs voyageuses et voyageurs en cas d'accident, de blessures ou de maladie.

La défense de diligence raisonnable

L'organisation poursuivie pour négligence criminelle peut invoquer la défense de diligence raisonnable en faisant la preuve des moyens mis en place.

La jurisprudence relative aux infractions aux lois en matière de santé et sécurité permet de dégager trois éléments essentiels qui constituent le devoir de diligence :

l'autorité, la prévoyance et l'efficacité

La décharge de responsabilité

L'organisation est toujours responsable en matière de santé et sécurité.

Une organisation ne peut jamais se dégager de ses obligations, **même avec un formulaire.**

Consentement éclairé aux risques :

Le consentement doit être volontaire, sans contrainte et informé :

- Acceptation des risques ;
- Acceptation des responsabilités ;
- Engagement de collaboration et de prévention ;
- Vaccination, conditions préexistantes et assurance ;
- Droit de refus de voyager.

À compléter à votre retour dans votre organisation

Outil d'autodiagnostic

- Identifier les lacunes de votre organisation en matière de GdRV.
- Les résultats obtenus devraient alimenter une discussion interne.

Objectif: élaborer un plan d'action pour améliorer le cadre de GdRV de votre organisation.

Bon dîner!

Retour à 12h55

Aléas
campus

Retour sur les activités du matin

Introduction à la Gestion des risques

Norme ISO31000

La gouvernance en GdR

La taxonomie des risques

GdRV

Norme ISO31030

Devoir de diligence

Activité: Traiter les risques

- Choisir parmi les scénarios identifiés par les participantes et participants (activité de préparation suite à l'enregistrement Processus de gestion des risques) :
 - Scénario à forte probabilité et à impact moyen
 - Scénario à très faible probabilité et à fort impact

À l'aide de la méthode du nœud papillon, identifier les causes et conséquences menant à la situation non-désirée. Traiter les causes et impacts identifiés.

- Retour en plénière pour discussion

Les POS

Le rôle des Procédures d'opération standard (POS) dans la gestion de crise

- Le risque zéro n'existe pas. Peu importe la destination ou le type d'activité poursuivi, des situations de crise peuvent survenir.
- Les organisations doivent se doter de procédures à suivre.
- Ce sont les actions à prendre de la part de l'organisation et des personnes touchées (celles qui voyagent, accompagnent, etc.).
- Elles encadrent les actions des personnes qui gèrent un incident ou une urgence.
- Les POS sont élaborées en partie grâce à la planification par les scénarios.
- Toutes les parties concernées doivent connaître l'existence de ces procédures, y avoir accès et être en mesure de les appliquer.
- Le protocole de gestion de crise s'y réfère.

Les POS

Les services consulaires

- Votre gouvernement peut participer à la résolution de certaines de vos situations d'urgence, mais ses actions sont limitées.
- Chaque situation est différente : le type et l'ampleur du soutien offert dépendent de la situation et de la possibilité d'action. Il se peut que les agents consulaires ne soient pas en mesure d'offrir toute l'aide nécessaire.
- La marge de manœuvre du gouvernement et le succès de ses démarches dépendent des lois et règlements locaux.
- La meilleure pratique est de planifier pour être autonome.

Les POS

Mesures préventives : évaluation des risques

- Une POS à suivre dans le cadre de la gestion d'une crise est une mesure postérieure (méthode du nœud papillon).
- La POS a pour effet de réduire les impacts d'une situation qui survient.
- Élaborer les actions réactives pour chacune des situations:
 - Les actions de l'organisation,
 - Les action de la personne touchées;
- Intégrer les POS à la formation prédépart des personnes qui voyagent.
- Informer et former toutes les parties prenantes dont les membres de la cellule de crise.

POS

Exemples de POS à élaborer

En cas de :

- Agression physique ;
- Agression sexuelle ;
- Vol ;
- Disparition ;
- D'enlèvement (rançon et express) ;
- Troubles civils ;
- Hospitalisation.

Plans de contingence

- Le plan d'urgence est le résultat de la planification et de la préparation en cas de survenance de certains risques à la suite de l'exercice d'identification de la taxonomie des risques.
- Il s'agit de la réponse planifiée à une situation anticipée :
 - Il est élaboré par ordre de priorité (probabilité et impact).
 - Elle est déclenchée lorsque le plan initial ne fonctionne pas.
 - Il vise à être prêt à répondre à une situation anticipée.
 - Il permet de poursuivre (ou non) les opérations essentielles.
- Le protocole de gestion de crise et les procédures opérationnelles standard font partie de votre plan d'urgence (gestion de crise).
- Certaines sections sont réservées à la cellule de crise.

Hibernation, relocalisation et évacuation

« En cas d'hibernation, relocalisation et évacuation »

- Le besoin de se questionner sur le déplacement des voyageuses et voyageurs est justifié par plusieurs menaces (catastrophe naturelle imminente, la montée progressive de tensions dans le pays, la dégradation rapide du contexte sécuritaire ou le déclenchement subit d'une crise d'état majeure).
- Une organisation doit se munir de procédures pour réagir lorsqu'un environnement devient hostile pour une courte ou plus longue période de temps.
- Il existe trois niveaux d'action pour faire face à une situation à risque :
 1. Hibernation
 2. Relocalisation
 3. Évacuation

Hibernation, relocalisation et évacuation

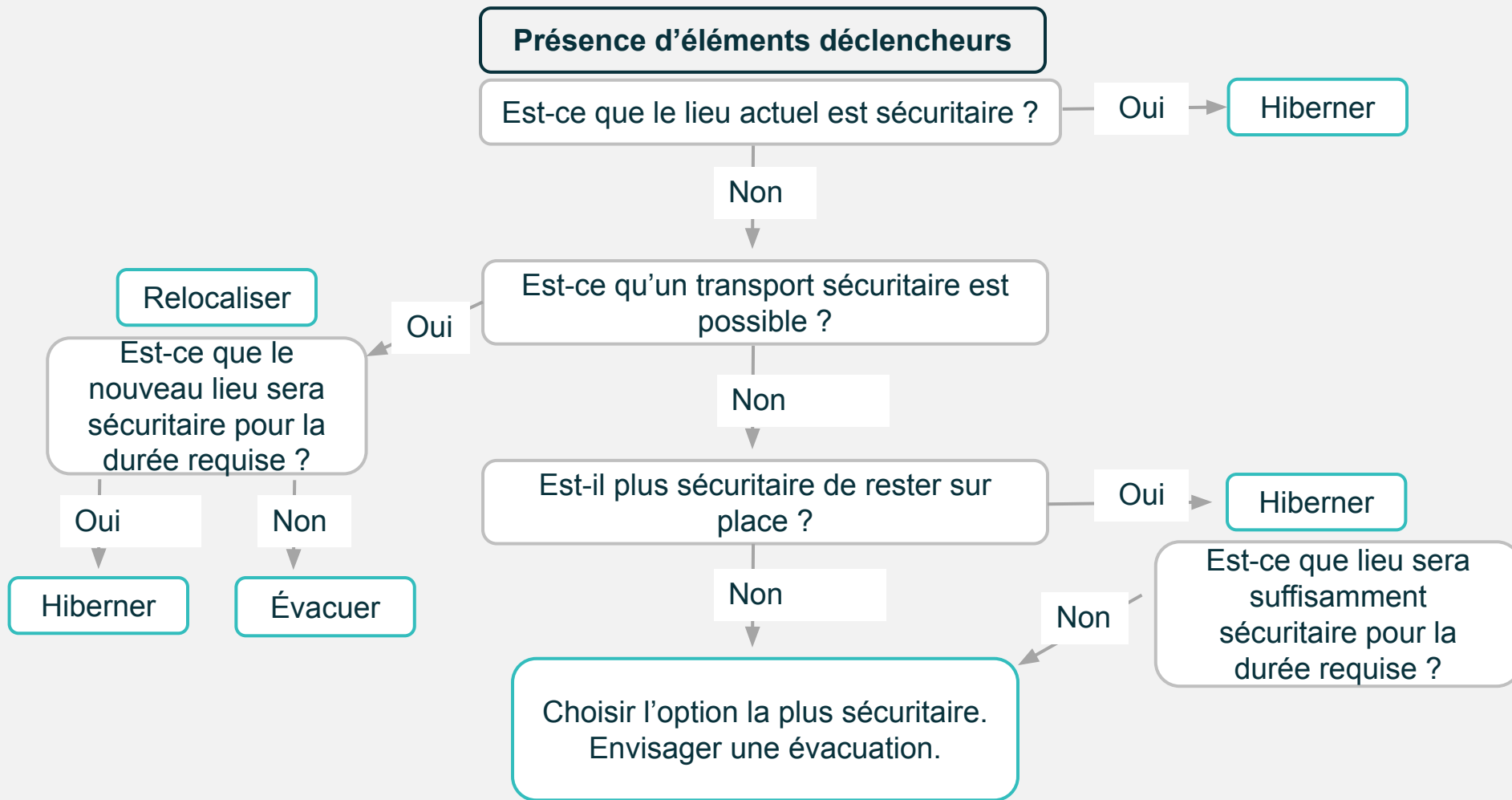
« En cas d'hibernation, relocalisation et évacuation »

- Le besoin de se questionner sur le déplacement des voyageuses et voyageurs est justifié par plusieurs menaces (catastrophe naturelle imminente, la montée progressive de tensions dans le pays, la dégradation rapide du contexte sécuritaire ou le déclenchement subit d'une crise d'état majeure).
- Une organisation doit se munir de procédures pour réagir lorsqu'un environnement devient hostile pour une courte ou plus longue période de temps.
- Il existe trois niveaux d'action pour faire face à une situation à risque :
 1. Hibernation
 2. Relocalisation
 3. Évacuation

Hibernation, relocalisation et évacuation

- **Hibernation** : demeurer temporairement dans un endroit sécuritaire, généralement à domicile, au bureau ou dans un hôtel pendant la période de crise. Les activités sur le terrain sont alors suspendues.
- **Relocalisation** : déplacer temporairement les voyageuses et voyageurs et les employé(e)s nationaux (guides, chauffeurs, chefs de projet, etc.), certains biens et les opérations à un endroit plus sécuritaire dans le même pays ou dans un pays limitrophe. Les opérations pourraient être maintenues à distance.
- **Évacuation** : déplacer les voyageuses et voyageurs dans un autre pays, ainsi que les employé(e)s nationaux sous votre responsabilité. Suspendre les activités sur le terrain. En fonction de la situation, certaines activités essentielles pourraient être poursuivies à distance.

Arbre de décision



Hibernation, relocalisation et évacuation

1. Phase d'alerte : consignes à suivre lorsqu'une situation de crise est potentielle ou imminente.
2. Phase d'activation : consignes à suivre alors que la crise a lieu.
3. Une fois que la situation est terminée ou contrôlée.

Évacuation: Exemple

Mode de transport	Lieu de départ	Trajet	Temps de déplacement	Risques et facteurs à considérer	Options
Avion Aéroport international de XYZ Évacuation vers la France ou le Maroc	Bureau de l'organisme	Route RN1	25 min	<ul style="list-style-type: none"> • Barrages routiers • Forte probabilité de conflits • Route RN1 possiblement inondée lors de la saison des pluies. • Planifier être à l'aéroport au moins 3 h avant l'heure du vol 	France : Tous les jours Air Chabada 9 h 45 Maroc : Merc./Dim Air Tralala 17 h 30
	Résidence du Coopérant ABC	Route Sud	35 min		
		Route RN1	45 min		
Voiture Évacuation vers pays XYZ	Bureau de l'organisme	Route RN1 + Route de la pluie	8 h à 9 h	<ul style="list-style-type: none"> • Barrages routiers • Forte probabilité de conflits • Impossible de traverser la frontière sans un visa du pays d'accueil • Route RN1 possiblement inondée lors de la saison des pluies. 	
	Résidence du Coopérant ABC	Route Sud + Route de la pluie			

Activité: Plan de contingence

Pour chacun des deux scénarios identifiés lors de l'activité précédente, élaborer un plan de contingence :

- Éléments déclencheurs
- Trajets
- Consignes à suivre (hibernation, relocalisation, évacuation)

Retour en plénière pour discussion

Meilleures pratiques

- Communication
 - Communication bidirectionnelle
 - Moyens de communication efficaces et adaptés
 - Comment communiquer en cas d'urgence (la procédure et les contacts)
- Système de gestion de l'information centralisé et sécurisé
 - Accès en tout temps
 - Confidentialité
- Accès à des ressources
 - Financières
 - Humaines
 - Matérielles

Meilleures pratiques

- Prendre le temps et allouer les ressources au développement des procédures et outils ;
- Effectuer une évaluation des risques ;
- Déterminer un échéancier ;
- Identifier les personnes responsables ;
- Être concis et viser la simplicité ;
- Utiliser la méthode de la planification par scénarios ;
- Élaborer un plan réaliste basé sur vos ressources disponibles ;

Meilleures pratiques

- S'assurer que les personnes concernées connaissent les procédures et protocoles à suivre ;
- Tester vos procédures et protocoles en faisant des simulations ;
- Documenter la gestion de vos crises à l'aide d'un registre des opérations ;
- Tenir vos procédures et protocoles à jour et informer des révisions et changements ;
- Évaluer vos procédures et protocoles après chacune de vos interventions ;
- Réajuster vos procédures et protocoles en fonction de ce qui n'a pas fonctionné comme prévu.

Culture de GdRV

- ISO 31030 : Promouvoir une culture dans laquelle les risques liés aux voyages sont pris au sérieux par toutes et tous.
- Donner une tournure positive à la gestion des risques : elle offre des opportunités qui seraient autrement inaccessibles.
- Faire en sorte que ce soit facile, simple et concis.
- Promouvoir la manière dont votre organisation soutient les voyageuses et voyageurs (bidirectionnel).
- Élaborer une stratégie pour créer des ambassadeurs de la gestion des risques au sein de votre communauté.
 - Concentrez-vous d'abord sur les petites actions à fort impacts.
 - Faites preuve de patience...
il faut 3 à 5 ans pour développer et adopter une culture.

Conclusion

- Discussion sur les améliorations à apporter dans son organisation
- Identifier une priorité pour les prochaines semaines
- Identifier des pistes d'action à court-terme et à long-terme

À faire une fois de retour dans votre organisation:

- Élaborer un plan d'action pour la mise en place de plans de contingence
- Identifier des pistes d'action pour développer ou améliorer la culture de gestion des risques de l'organisation
- Les résultats obtenus devraient alimenter une discussion interne

Merci de votre attention



aleas.ca



info@aleas.ca

Aléas
campus