

## ÉLABORER LA TAXONOMIE DES RISQUES D'UNE ORGANISATION

La taxonomie des risques d'une organisation est propre à sa culture organisationnelle. L'outil présenté suggère une façon de procéder afin d'établir une taxonomie complète, commune et fixe. L'outil vise également à fournir des pistes d'analyse pour évaluer l'ensemble des risques d'une organisation.

### 1. Identifier les risques organisationnels

Avec l'aide des divers acteurs de l'organisation, relever les divers risques auxquels celle-ci fait face. Ci-dessous, des exemples de risques possibles pour que les organisations élaborent leur taxonomie en fonction de leurs besoins.

#### Exemples<sup>1</sup> :

- **Processus opérationnels** : Menaces associées à la conception ou à la mise en œuvre des processus opérationnels.
- **Immobilisations** : Menaces associées aux immobilisations d'une organisation, y compris les biens durables (p. ex., immeubles, navires, matériel scientifique, parc), mais excluant l'infrastructure de la TI.
- **Communications** : Menaces associées à l'approche et à la culture d'une organisation en matière de communication, de consultation, de transparence et de mise en commun des renseignements, tant à l'interne qu'à l'externe.
- **Conflit d'intérêts** : Menaces associées aux conflits perçus ou potentiels (intérêts privés et l'intérêt public).
- **Gestion financière** : Menaces associées aux structures et aux processus destinés à assurer une saine gestion des ressources financières de l'organisation et sa conformité aux politiques et normes en matière de gestion financière.
- **Financement** : Menaces associées à l'engagement des divers bailleurs de fonds et parties prenantes en matière de financement des opérations et de la programmation de l'organisation.
- **Gouvernance et orientation stratégique** : Menaces associées aux façons de faire en matière de leadership, de prise de décisions et de capacité de gestion.
- **Gestion des ressources humaines** : Menaces associées au roulement de personnel, à la culture organisationnelle, au recrutement, à la rétention du personnel, aux processus et pratiques de dotation, à la planification de la relève, à la gestion des talents et au renforcement des capacités des employés.
- **Gestion de l'information** : Menaces associées à la capacité et à la viabilité relativement aux procédures et aux pratiques de gestion de l'information.
- **Technologie de l'information** : Menaces associées à la capacité et à la viabilité en matière de technologie de l'information, dont l'infrastructure et l'utilisation des applications technologiques.

---

<sup>1</sup> Inspirés du site web, Guide sur la taxonomie des risques, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/gestion-risque/taxonomies.html>, (11 mai, 2020).

- **Gestion du savoir** : Menaces associées à la consignation et à la gestion du savoir, notamment en ce qui a trait à la propriété intellectuelle, à l'information, aux dossiers organisationnels et opérationnels ainsi qu'aux données scientifiques.
- **Légalité** : Menaces associées à la gestion des activités se rapportant à la législation, aux avis et aux litiges, y compris l'élaboration et le renouvellement des lois, règlements, politiques, traités et accords internationaux selon les normes juridiques établies.
- **Transformation organisationnelle et gestion du changement** : Menaces associées à un changement important de la structure ou du comportement d'une organisation se rapportant à son mandat, à son contexte opérationnel, à son leadership ou à son orientation stratégique.
- **Élaboration et mise en œuvre des politiques** : Menaces associées à l'élaboration, à la mise en œuvre et au respect des politiques gouvernementales et des politiques et procédures internes.
- **Confidentialité** : Menaces associées à la protection des renseignements personnels.
- **Conception et exécution des programmes** : Menaces associées à la conception et à l'exécution de programmes particuliers susceptibles d'avoir des répercussions sur les objectifs généraux de l'organisation.
- **Gestion de projet** : Menaces associées aux processus et aux pratiques de préparation et de gestion de grands projets, à l'appui du mandat général de l'organisation ainsi qu'à des risques liés à des projets particuliers susceptibles de nécessiter une gestion à long terme.
- **Situation politique** : Menaces associées à la situation politique et au contexte de fonctionnement de l'organisation.
- **Réputation** : Menaces associées à la réputation et à la crédibilité d'une organisation auprès de ses partenaires, des intéressés et de la population.
- **Santé et sécurité au travail** : Menaces associées à la sécurité de l'environnement de travail dans lequel évolue les employés de l'organisation ainsi qu'à la santé des employés.
- **Gestion des ressources** : Menaces associées à la disponibilité des ressources permettant à une organisation de réaliser son mandat ainsi que la capacité de l'organisation à gérer ces ressources.
- **Parties intéressées et partenariats** : Menaces associées au profil démographique, aux caractéristiques et aux activités des partenaires et des parties intéressées d'une organisation.
- **Valeurs et éthique** : Menaces associées à la culture d'une organisation et à sa capacité de respecter l'esprit et l'intention de son code de valeurs et d'éthique.

*L'organisation pourrait identifier d'autres risques spécifiques à leur culture organisationnelle.*

## 2. Définir chacun des risques

Après avoir identifié les risques organisationnels, il est important d'élaborer une définition pour chacun.

### *Exemples :*

**Gestion des ressources humaines** : Il y a un risque que l'efficacité organisationnelle soit compromise en raison de l'incapacité de remplacer rapidement un membre du personnel dû à une situation inattendue (décès, maladie, situation familiale particulière, etc.).

**Financement :** Il y a un risque que les modèles de financement de la programmation de l'organisation soient perturbés (taux d'intérêts, orientations stratégiques des bailleurs de fonds, compétition, etc.).

**Situation politique :** Il y a un risque que le ou les parties au pouvoir au Canada ou à destination aient un impact sur la stratégie de travail de l'organisation (élections, orientations, corruption, etc.).

**Légalité :** Il y a un risque associé à un litige juridique (mise en demeure, poursuite, etc.) qui aurait des impacts sur la réputation de l'organisation.

### 3. Regrouper les risques dans les grandes catégories

L'identification d'une taxonomie des risques nécessite l'identification des grandes catégories qui regroupent les risques relevés dans l'ensemble de l'organisation. De manière générale, les petites et moyennes organisations œuvrant en coopération et développement international établiraient les grandes catégories suivantes :

1. Risques liés aux opérations
2. Risques financiers
3. Risques stratégiques
4. Risques réputationnels

Ci-dessous, un exemple générique d'une taxonomie d'une petite ou moyenne organisation.

OPÉRATIONS	FINANCIERS	STRATÉGIQUES	RÉPUTATIONNELS
Gestion des ressources humaines	Financement	Situation politique	Légalité*
Technologie de l'information	Gestion financière	Gouvernance et orientations stratégiques	Réputation
Santé et sécurité au travail	Gestion des ressources	Conception et exécution des programmes	Valeurs et éthiques
	Légalité*		Parties intéressées et partenariats

\*En fonction de la définition d'un risque établie par l'organisation, celui-ci peut se retrouver dans diverses catégories. Par exemple, les risques légaux (ex. poursuite) peuvent avoir d'importants impacts financiers vu les ressources financières requises pour une défense et ce même risque peut avoir un impact négatif sur la réputation de l'organisation.

### 4. Effectuer l'analyse de chacun des risques répertoriés

Pour chacun des risques répertoriés, identifier le niveau de risque (impact x probabilité) et les mesures d'atténuation à mettre en place afin de respecter la tolérance au risque de l'organisation.