LIGUE DES CADETS DE L'AIR DU CANADA

Manuel de gestion des risques

Guide de création et de maintien de votre plan de gestion des risques

2020

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES **2**

INTRODUCTION **3**

PAR OÙ DOIS-JE COMMENCER? **3**

Lancer la procédure de GR au sein de votre organisation *3*

IDENTIFIER LES RISQUES GRÂCE À LA PROCÉDURE DE GESTION DES RISQUES **5**

CRÉEZ VOTRE REGISTRE DES RISQUES **6**

LISTE DES ANNEXES **7**

Annexe A : Questionnaire sur les risques *7*

Annexe B : Exemple simple de gestion des risques – 5 questions *10*

Annexe C : Grille des risques 5x5 ..... *11*

Annexe D : Registre des risques

INTRODUCTION

La gestion des risques (GR) est une procédure suivie, proactive et systémique permettant de comprendre, de gérer et de communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation qui ajoute de la valeur à celle-ci en l'aidant à atteindre ses buts et objectifs. La procédure de GR permet de relever, d'évaluer et de comprendre les risques associés à tous les secteurs de responsabilité de la LCA, d'y donner suite et de les communiquer. Il s'agit d'intégrer le cadre de GR à la prise des décisions à tous les niveaux de l'organisation.

Des bénévoles participent aux programmes et aux activités de la LCA à tous les niveaux de l'organisation. Au sein d'une organisation aussi grande que la nôtre, qui compte plus de 8 000 bénévoles conciliant leur bénévolat et les autres éléments de leur vie, il est difficile de gérer les risques organisationnels dans leurs secteurs de responsabilité précis de la LCA. Le Programme de GR vise à établir une norme simple et uniforme qui sera efficace à long terme à tous les niveaux de l'organisation.

Le présent manuel sera modifié par l'addition d'information et à la lumière des commentaires que nous recevons à mesure que les membres se familiarisent avec la procédure. Vos commentaires seront bienvenus et devraient être adressés à risk@aircadetleague.com.

PAR OÙ DOIS-JE COMMENCER?

Lancer la procédure de GR au sein de votre organisation

Organisez une réunion d'à peu près 90 minutes pour lancer l'établissement du plan de GR avec votre CRE. Rassemblez les outils nécessaires pour procéder à la GR. Consultez la personne-ressource de votre province ou escadre en matière de GR afin de vous assurer de disposer de toute l'information et la documentation dont vous aurez besoin.

Voici certains des outils qui peuvent vous aider à créer le programme de GR de votre CRE :

- Un questionnaire sur la GR, qui se trouve à l'Annexe A, pour vous aider à identifier les risques potentiels au sein de votre escadron
- Cinq questions permettant de définir, d'analyser, d'atténuer et de surveiller les risques, que vous trouverez à l'Annexe B
- Une grille 5X5 permettant de déterminer la probabilité et l'impact d'un risque, qui se trouve à l'Annexe C
- Un registre des risques, qui se trouve à l'Annexe D, permet de documenter vos risques, vos procédures d'atténuation et vos responsabilités.

Vous pouvez consulter la présentation PowerPoint de formation sur la gestion des risques dans la boîte de dépôt sur les risques pour mieux suivre la procédure. Il s'agit d'un des éléments de la documentation que vous trouverez sur le site internet national de la Ligue des cadets de l'Air concernant les risques https://aircadetleague.com/fr/gestion-des-risques/

La boîte de dépôt comprend des ressources supplémentaires pour traiter les risques plus complexes, y compris une version élargie du document sur les cinq questions, une liste de définitions ayant trait aux risques et une liste des risques courants des organisations de la LCA. Si vous avez besoin d'aide supplémentaire, veuillez communiquer avec la coordinatrice ou le coordinateur des risques de votre comité provincial.

Avant la réunion de lancement de votre procédure de GR, distribuez le présent manuel ainsi que le Questionnaire de GR et un registre des risques vierge pour engager la réflexion des gens au sujet des risques dans leurs secteurs de responsabilité. Des exemples de risques courants sont donnés dans le questionnaire à l'Annexe A. Les graves conflits entre les parents, la fraude, l'insuffisance du soutien des bénévoles et la perte d'espace de rassemblement sont des exemples de risque que votre CRE peut courir.

Ne cernez que les risques associés à votre secteur de responsabilité. Par exemple, le risque qu'une cadette ou un cadet se blesse relève des FAC et n'est pas un risque nécessitant que le CRE prenne des mesures d'atténuation.

Voici une brève description de la procédure à suivre au cours de votre réunion :

- Au cours de la réunion, remplissez le questionnaire (Annexe A). Cela vous donnera une première impression des risques que peut encourir votre escadron. Pensez à des risques qui ne sont pas énumérés dans le questionnaire mais que peut encourir votre organisation particulière.

- Inscrivez les risques identifiés initialement au registre des risques (Annexe C).

- Indiquez des risques s'ajoutant à ceux que prévoit le questionnaire.

- Triez les risques par ordre d'importance.

- Discutez d'une stratégie d'atténuation permettant de réduire en premier lieu les risques les plus importants et chargez une personne de prendre les mesures d'atténuation dans un délai opportun.

- Prévoyez la révision de votre registre des risques après un changement ou au moins une fois par année.

IDENTIFIER LES RISQUES GRÂCE À LA PROCÉDURE DE GESTION DES RISQUES

À l'aide des cinq questions, identifiez les risques qu'encourt votre organisation mais qui ne sont pas indiqués sur le questionnaire. Ces questions ont été distribuées sur la fiche de référence par l'entremise de la coordinatrice ou du coordinateur des risques de votre province. Elles sont essentiellement celles qui se posent en remplissant le registre des risques. Un exemple des cinq questions est présenté à l'Annexe B.

Qu'est-ce qui a changé? (Tâche/activité)

- **1re étape : Définir le risque.** Votre équipe et vous découvrez, reconnaissez et décrivez les risques qui pourraient vous influencer et influencer les résultats de l'organisation. Commencez à remplir votre registre des risques en suivant cette étape. Le questionnaire sur les risques comprend plusieurs catégories courantes de risques. Il se peut que ces catégories s'appliquent à votre organisation, mais la liste n'est pas exhaustive. Vous pouvez identifier des risques qui ne sont pas prévus dans le questionnaire.

Que peut-il se passer?

- **2e étape : Analyser le risque**. Une fois les risques définis, déterminez la probabilité et les conséquences de chaque risque. Cernez la nature du risque et les effets qu'il peut avoir sur l'organisation. Ajoutez cette information à votre registre des risques.

Quel en est l'effet?

- **3e étape : Évaluer ou classer le risque.** Évaluez les risques ou classez-les par ordre d'importance en déterminant leur envergure, soit la combination de probabilité et de conséquence. Jugez si le risque est acceptable ou suffisamment grave pour justifier la prise de mesures d'atténuation. Ajoutez votre évaluation des risques les plus importants ou les plus graves à votre registre des risques.

Quelles sont les options?

- **4e étape : Atténuer le risque.** Pendant cette étape, il s'agit de planifier l'intervention qui vous permettra de ramener à des degrés de risque acceptables les risques que vous jugez les plus importants. Comment pouvez-vous minimiser la probabilité des risques négatifs et améliorer les possibilités? Établissez des stratégies d'atténuation des risques, des plans de prévention et des plans d'urgence et ajoutez-les à votre registre des risques. Les stratégies d'atténuation devraient être mesurables et réalistes.

Quelles sont les prochaines étapes?

- **5e étape : Assurer le suivi.** C'est l'étape qui consiste à employer le registre des risques pour surveiller et revoir périodiquement les risques et à désigner la personne ou les personnes qui auront le pouvoir et la responsabilité de gérer le risque.

CRÉEZ VOTRE REGISTRE DES RISQUES

La procédure de gestion des risques a pour but de dresser un plan de gestion des risques englobant un registre des risques de votre organisation et, au besoin, des plans d'atténuation des risques qui sont identifiés et qui justifient la prise de mesures de réduction. Le registre des risques sera le document que nous emploierons pour classer par ordre de priorité et gérer les risques. Il servira aussi, à l'échelle provinciale et nationale, à déterminer les risques courants et à partager des connaissances et des pratiques exemplaires sur l'atténuation des risques. Votre registre des risques sera présenté à votre comité provincial, qui recueillera les risques identifiés par les CRE et présentera un registre des risques provincial à l'instance nationale.

Le registre des risques comprend quatre principaux champs :

- **Définir le risque et créer un énoncé de risque**.
  L'énoncé de risque décrit fidèlement le risque, ce qui est d'une importance critique pour le reste de la procédure de gestion des risques. Il indique la probabilité et l'impact d'un événement pouvant influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. Une des méthodes recommandées pour établir un énoncé de risque à l'égard d'une menace comprend au moins deux éléments : l'*événement* lui-même et l'*impact* négatif qu'il peut avoir s'il n'est pas géré. Par exemple :

  Énoncé de risque : Si (*l'événement*) se produit, donc les conséquences qui pourraient survenir sont *(impact négatif).*

- **Évaluer le risque**
  À cette fin, employez la grille 5x5 sur les risques afin de déterminer la probabilité et l'impact de l'événement. Cela vous permettra de classer les risques par ordre d'importance.

  - Quelle est la probabilité que le risque ou la possibilité se matérialise? ○ Quel impact le risque aura-t-il sur votre organisation si cela se produit? ○ Quelle cote attribuerez-vous au risque d'après la grille sur les risques qui se trouve à l'Annexe C?

- **Atténuer le risque** ○ Que pouvez-vous faire pour prévenir ou atténuer le risque (il peut s'agir d'une seule mesure ou de plusieurs)? Vous pouvez décider de gérer le risque en atténuant ses facteurs, d'éliminer le risque, de le transférer à une autre organisation ou de l'accepter tel qu'il est.
  - Si vous prenez des mesures pour réduire ou éliminer le risque, reste-t-il un risque résiduel?

- **Assurer le suivi** ○ Qui a le pouvoir et/ou la responsabilité à l'égard du risque? Quand assurerez-vous le suivi pour voir si vos mesures d'atténuation sont (encore) efficaces?

LISTE DES ANNEXES

Annexe A : Questionnaire sur les risques

Annexe B : Exemple simple de gestion des risques – 5 questions

Annexe C : Grille 5x5 sur les risques

Annexe D : Registre des risques

Annexe A : Questionnaire sur les risques

Questionnaire AIDE-MÉMOIRE

Aide-mémoire de gestion des risques

Ligue des cadets de l'Air
du Canada

nº d'escadron :

Province :

Questions d'ordre général :

1 - À votre avis, quels sont les pires incidents/accidents qui pourraient se produire dans votre secteur de responsabilité?
Quelles en seraient les conséquences pour l'organisation?
Réponse :

2 - À votre avis, quels sont les incidents/accidents les plus susceptibles de se produire dans votre secteur de responsabilité qui auraient un effet considérable sur les activités de l'organisation?
Réponse :

3 -Quels changements prévus pourraient, à votre avis, accroître les risques qu'encourt l'organisation?
Réponse :

4 – À votre avis, quels sont les principaux défis, par ordre d'importance, que doit relever l'organisation dans votre secteur de responsabilité?
Réponse :

5 -Énumérez les occasions dont la non-réalisation aurait un impact sur l'avenir de l'organisation.
Réponse :

Liste de contrôle des risques

Catégorie de risque	Scénarios précis possibles	Ce risque peut-il se matérialiser et influencer l'escadron? O/N	Commentaires (s'il y a lieu)
Perception par le public	Réaction négative à une activité des cadets		
	Absence de soutien de la communauté		
	Absence de plan de communication d'urgence		
	Réaction négative à un répondant		
	Réduction de la participation des nouveaux cadets et du personnel		
	Communiqué de presse négatif		
Manque de financement	Absence de soutien des répondants		
	Trop de collectes de fonds		
	Finances insuffisantes		
	Déficiences de mise en œuvre de programme		
Relations avec les FAC	Tensions avec le personnel local des FAC		
	Mauvaises relations avec les bénévoles du CRE et le personnel du CIC		
	Conflits de financement		
Relations avec les parents	Conflits avec les parents et le personnel du CIC		
	Apathie des parents		
	Conflits entre les parents et le CRE		
Gestion des bénévoles	Les bénévoles ne suivent pas les protocoles		
	Abus de tout genre		
	Manque de connaissances au sujet des fonctions et des responsabilités		
	Réduction du nombre des bénévoles		
	Problèmes politiques internes		
Risques financiers	Assurance incomplètes / manque de sensibilisation		
	Fraude interne		
	Fraude externe		

	Tenue de livres inappropriée ou inexacte		
	Contrôles inappropriés des cartes de crédit/débit		
Autres risques humains	Évolution démographique		
	Trop ou trop peu de recrues pour soutenir l'escadron		
	Trop peu de membres du personnel ou de bénévoles pour soutenir l'escadron		
Immobilisations et installations	Assurances appropriées		
	Analyse coût-avantage		
	Perte d'installation, d'infrastructure ou de biens		
	Perte ou endommagement d'installation, d'infrastructure, d'élément d'actif ou de document		
	Perte d'utilisation d'une installation ou d'une infrastructure (par exemple, le terrain de rassemblement est endommagé par les intempéries)		
Risques réglementaires	Non-respect des exigences de déclaration		
S'il s'agit d'une société / association à charte	Non-respect des conditions		
	Transmission tardive ou absence de transmission de l'information exigée par la LCA		
Risques technologiques	Cyberattaque		
	Logiciel rançonneur – piratage psychologique		
	Contrôle insuffisant des utilisateurs et des mots de passe		
	Perte de fichiers, de dossiers ou d'information		
Risques environnementaux	Déversements		
	Rejet de contaminants atmosphériques		
Gestion du personnel	Différends		
	Harcèlement		
	Discrimination		
	Faible rendement		

_____ _____ _____

Nom du président du CRE Signature du président du CRE Date

1. Qu'est-ce qui a changé?

   Définissez le contexte :

Le filtrage d'un nouveau bénévole du CRE a révélé qu'il a un casier judiciaire

2. Que peut-il se passer?

   Identifiez les menaces :

   - *Le bénévole a un casier judiciaire*
   - *Le bénévole est un pédophile*
   - *Les vérifications sur le bénévole révèlent qu'il est alcoolique ou toxicomane*
   - *Le bénévole fait passer la promotion de son enfant avant celle des autres*

3. Quel en est l'effet?

   Identifiez les vulnérabilités :

   - *Cela pourrait faire courir un risque aux cadettes ou cadets*
   - *Cela pourrait compromettre les finances de l'organisation*
   - *Décourager d'autres personnes de se porter volontaires ou de travailler avec cette personne*
   - *Créer de l'animosité entre les bénévoles/avec les membres du CIC*
   - *Projeter une image négative dans la communauté locale*

4. Quelles sont les options?

   Atténuer le risque : Choisir une stratégie et des contrôles :

   - *Procéder à une vérification nationale des antécédents des tous les bénévoles*
   - *Demander des références*
   - *Définir les rôles et les responsabilités des bénévoles*

5. Quelles sont les prochaines étapes?

   Mettre en œuvre les contrôles et surveiller leur respect :

   - *Tous les bénévoles éventuels doivent se soumettre à une vérification nationale des antécédents*
   - *S'entretenir avec les personnes citées en référence*
   - *Examiner les rôles et les responsabilités avec tous les bénévoles*

Utilisez la grille des risques à l'Annexe C pour déterminer le risque connexe.

La cote 3 sur 5 est attribuée à la probabilité de cette tendance de comportement et à ses conséquences. La cote 3 (modéré) est attribuée à son impact sur l'escadron et le Programme des cadets.

Annexe C : Grille des risques 5x5

		Degré d'impact (menace)				
		Négligeable	**Faible**	**Moyen**	**Important**	**Grave**
Degré de probabilité	**Presque sûr**	Moyen	Élevé	Très élevé	Très élevé	Très élevé
	Probable	Moyen	Élevé	Élevé	Très élevé	Très élevé
	Possible	Faible	Moyen	Élevé	Élevé	Très élevé
	Peu probable	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Élevé
	Rare	Faible	Faible	Faible	Faible	Moyen

On analyse chaque risque pour déterminer la **probabilité** qu'il se présente et l'**impact** que cela aurait. Le classement des risques par ordre de priorité est fondé sur la COMBINAISON des cotes attribuées à la probabilité et à l'impact, et cela permet à la personne qui procède à l'évaluation de les classer du plus important au moins important. Ce classement aide les dirigeants à s'occuper en premier lieu des risques ayant le degré de priorité le plus élevé plutôt que de traiter les risques dans l'ordre de leur identification.

Mesures qualitatives de la probabilité	
Degré de probabilité	**Définition**
5 – Presque sûr	Devrait se présenter dans la plupart des circonstances
4 – Probable	Se présentera probablement dans la plupart des circonstances
3 – Possible	Pourrait se présenter à un moment donné
2 – Peu probable	Ne devrait pas se présenter
1 – Rare	Ne se présente que dans des circonstances exceptionnelles

Mesures qualitatives de l'impact (menace)	
Degré d'impact	**Définition**
5 – Grave	Empêcherait l'atteinte d'objectifs fonctionnels
4 – Important	Menacerait l'atteinte d'objectifs fonctionnels
3 – Moyen	Nécessiterait un rajustement appréciable des fonctions globales
2 – Faible	Compromettrait un élément des objectifs
1 – Négligeable	Aurait des conséquences moindres

Annexe D : Registre des risques

Registre des risques stratégiques de la LCA													
			Définir			Évaluer			Atténuer		Suivi		
	Catégorie	Code	Priorité/but stratégique	Énoncé de risque/possibilité	Déclencheur/danger	Probabilité	Impact	Rang	Intervention/atténuation	Risque résidue P/I	Pouvoir/ Responsabilité	Étapes/indicateurs de rendement/rapports	Te ndance
1													
2													
3													
4													