

# Principes fondamentaux de la gestion des risques : Comment effectuer une analyse environnementale pour la gestion des risques

Cet outil de travail fait partie de la série Principes fondamentaux de la gestion des risques, des conseils pratiques sur la gestion des risques qui peuvent être appliqués en milieu de travail. Cet outil de travail aide à établir le contexte afin de cerner les risques. Il fournit des lignes directrices générales sur la façon d'effectuer une analyse environnementale.



**01**

Le contexte et l'analyse de l'environnement



**02**

L'identification du risque



**03**

La mesure et l'évaluation du risque



**04**

La réponse au risque



**05**

Le suivi et le contrôle du risque

## Qu'est-ce qu'une analyse environnementale?

L'analyse environnementale consiste à comprendre le monde et le contexte dans lequel vous travaillez. Il s'agit d'un processus de surveillance de vos environnements interne et externe pour trouver des indices de circonstances et de changements existants qui pourraient entraîner des risques ou des occasions. Le but de l'analyse environnementale consiste à trouver et à conserver l'information afin d'éclairer la prise de décisions à un moment donné.

## Pourquoi l'analyse environnementale est-elle importante pour la gestion des risques?

La première étape du processus de gestion des risques consiste à bien comprendre les environnements externe et interne de l'organisation. Le risque désigne l'effet de l'incertitude sur les objectifs et les résultats à différents niveaux de l'organisation. L'une des principales sources d'incertitude découle des changements à l'environnement dans lequel une organisation évolue.

L'environnement change constamment. Dans ce contexte, l'analyse environnementale, dans la mesure du possible, vous aidera à cerner les changements en ce qui concerne les événements, les enjeux, les tendances et les écarts par rapport à la norme. Connaître l'environnement et l'orientation des changements actuels et futurs vous aidera à déterminer et à comprendre les facteurs et les sources de risque possibles qui pourraient avoir une incidence sur l'atteinte de vos objectifs. Par conséquent, vos activités d'analyse doivent comprendre un large éventail de faits, de tendances et d'horizons temporels.

## Facteurs à analyser

### FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Des événements externes pourraient se produire aux échelles internationale, nationale, régionale ou locale. En général, l'environnement externe comprend les catégories suivantes :

- **Politique** : stabilité du gouvernement, changement des politiques gouvernementales, des priorités, des niveaux de financement.
- **Économique** : croissance économique projetée, taux d'intérêt, orientations générales des politiques budgétaires, marché de l'habitation, prix des produits de base, industries régionales.

- **Socioculturel** : tendances de la croissance démographique, incidence du changement démographique sur la demande de services, changement des attentes des intervenants, groupes de pression.
- **Technologique** : tendances technologiques, coût de la mise à jour de la technologie, obsolescence des systèmes et des outils.
- **Juridique** : lois, règlements et normes.
- **Environnemental** : répercussions des activités sur l'environnement bâti ou naturel, les changements climatiques.

## FACTEURS DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE

En général, l'environnement interne comprend les catégories suivantes :

- **Gestion des finances** : budgets et ressources.
- **Ressources humaines** : capacité, habiletés et disponibilité de la main-d'œuvre.
- **Technologie de l'information** : évolution de la technologie dans le contexte gouvernemental.
- **Gouvernance** : structures permettant d'assurer l'exactitude des pouvoirs, des approbations, du fonctionnement et des contrôles.
- **Processus opérationnels** : façon dont les opérations sont menées.
- **Culture organisationnelle** : façon dont les choses se passent dans une organisation, les règles non écrites qui influencent le comportement, les attitudes et les décisions des individus et des groupes.

## Comment réaliser des analyses environnementales

### 1. DÉTERMINER LA PORTÉE ET LA FRÉQUENCE DES ANALYSES ENVIRONNEMENTALES

Cela vous aidera à cerner les différentes catégories de renseignements qui pourraient avoir une incidence sur votre objectif, tant du point de vue externe (à l'extérieur de l'organisation) que du point de vue interne. La décision au sujet de la fréquence des analyses environnementales aidera à tenir l'information à jour. Selon l'objet de l'analyse, la fréquence peut varier d'une fois par année (p. ex. pour un profil de risque du Ministère, un rapport ministériel ou un plan de vérification axé sur les risques) à une fois par mois (p. ex. pour un programme ou un projet particulier en cours).

### 2. DÉSIGNER DES PERSONNES RESPONSABLES DE L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Selon la profondeur et la portée prévues de l'analyse, il peut être avantageux de faire appel à plus d'une personne. Faire attention aux lacunes et aux préjugés. Le fait d'avoir plusieurs analyses permet de s'assurer de tenir compte de plus d'une opinion sur ce qui est important, en plus de réduire le risque de ne pas tenir compte de l'information pertinente et le fardeau de la charge de travail.

### 3. CHERCHER DES RENSEIGNEMENTS

Chercher des renseignements qui pourraient être pertinents à la situation de votre organisation. Garder l'esprit ouvert et essayer d'imaginer comment l'information pourrait contribuer à des événements futurs, surtout ceux qui pourraient avoir une incidence sur votre organisation. Diversifier les sources, le format et la langue des renseignements. Il est important de s'assurer que l'information provient d'une source crédible. Communiquer avec vos collègues ou la bibliothèque de votre organisation, si vous en avez une. Ils peuvent vous aider à repérer et à consulter des sources d'information et à établir des alertes et des avis.

#### 4. ANALYSER ET RÉSUMER L'INFORMATION

Pendant l'analyse, étudier et indiquer brièvement la pertinence potentielle de l'information que vous avez décidé de conserver. Il peut s'agir d'un paragraphe ou d'un diagramme qui résume l'information, ainsi que d'un lien vers la ou les sources. Vous pourriez obtenir des points de vue divergents ou opposés, ne les ignorez pas. Incluez-les dans votre résumé. Il est important de conserver vos sources de crédibilité au cas où vous auriez besoin de vérifier les renseignements ou de voir s'il y a une mise à jour.

#### 5. RÉALISER UNE ANALYSE DES ÉCARTS

Examiner tous les renseignements recueillis pour déterminer s'il y a des lacunes.

- L'information fournit-elle une bonne base pour déterminer les risques? (p. ex. information crédible, régulièrement mise à jour, exacte, objective, pertinente pour l'organisation, source d'idées nouvelles ou d'innovations)
- Vous manque-t-il des catégories de renseignements importantes?
- Avez-vous trouvé suffisamment d'information sur les sources potentielles de risque les plus importantes?

### Comment utiliser vos résultats d'analyse environnementale

Vous pouvez utiliser cette information de différentes façons. Par exemple :

- Fournir un contexte aux intervenants quand ils examinent les risques.
- Intégrer les résultats dans les facteurs de risque.
- Contribuer à une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces.
- Tenir compte d'autres objectifs ou éléments pour l'élaboration d'une stratégie.
- Sharing your scan with another area that might benefit.

Cette outil de travail a été élaborée en partenariat avec l'Agence du revenu du Canada.

#### Bibliographie

Choo, Chun Wei (1999). The Art of Scanning the Environment. *Bulletin of the American Society for Information Science* 23 (3):13-19.

Iden, J., Methlie, L. & Christensen, G. (2016). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*. 116.

Morrison, J. L., Renfro, W. L., & Boucher, W. I. (1984). Futures research and the strategic planning process: Implications for higher education (ASHE-ERIC Higher Education Research Report No. 9). Washington, DC: Association for the Study of Higher Education. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 259 692)

Peter, M., & Jarratt, D. (2013). The practice of foresight in long-term planning. *Technological Forecasting and Social Change*.

Zhang, X., Majid, S., & Foo, S. (2010). Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace. *J. Information Science*. 36. 719-732.