

# La normalisation en matière de gestion des risques majeurs

ISO 31000 : Management du risque - Lignes directrices

François FAURE, AFPCN - Paris



 **SERNOPTÈS**  
ACCOMPAGNEMENT RISQUES & CRISES

Le processus de normalisation est une codification de la connaissance

# **POURQUOI NORMALISER SUR LE MANAGEMENT DES RISQUES ?**

# Pourquoi normaliser ?

- Selon une étude élaborée par AFNOR, la normalisation contribue directement à la croissance de l'économie française
- Les normes volontaires sont une des formes de codification de la connaissance
- Ce qui est normalisé n'est plus à développer ou à imaginer par chaque organisme
- Valorisation de organisation
- Facilite la diffusion de l'innovation.
- Meilleur respect des règles concurrentielles.
- Favorise le développement des échanges internationaux
- Plus grande maîtrise des problèmes de sécurité et offre une véritable garantie de qualité.

# Comment sont créées les normes volontaire de management

- Etablir un standard nécessite un **consensus de chacun** (**≠ compromis**) qui entraîne l'adhésion de ceux qui veulent le suivre
- La construction du standard se fait par apports mutuels, il reflète donc plusieurs points de vue.
- Application multi-domaines et approche **intégrée**
- Niveau d'abstraction élevé → **lignes directrices**
- Mise à jour régulière
- Faire reconnaître ses pratiques

une nouvelle définition du risque  
Des principes – Un cadre organisationnel  
Et un processus de management du  
risque classique

# LA NORME ISO 31000

# Une nouvelle définition du risque

- Risque = effet de l'incertitude sur les objectifs

Effet = écart

Incertainie = absence d'information

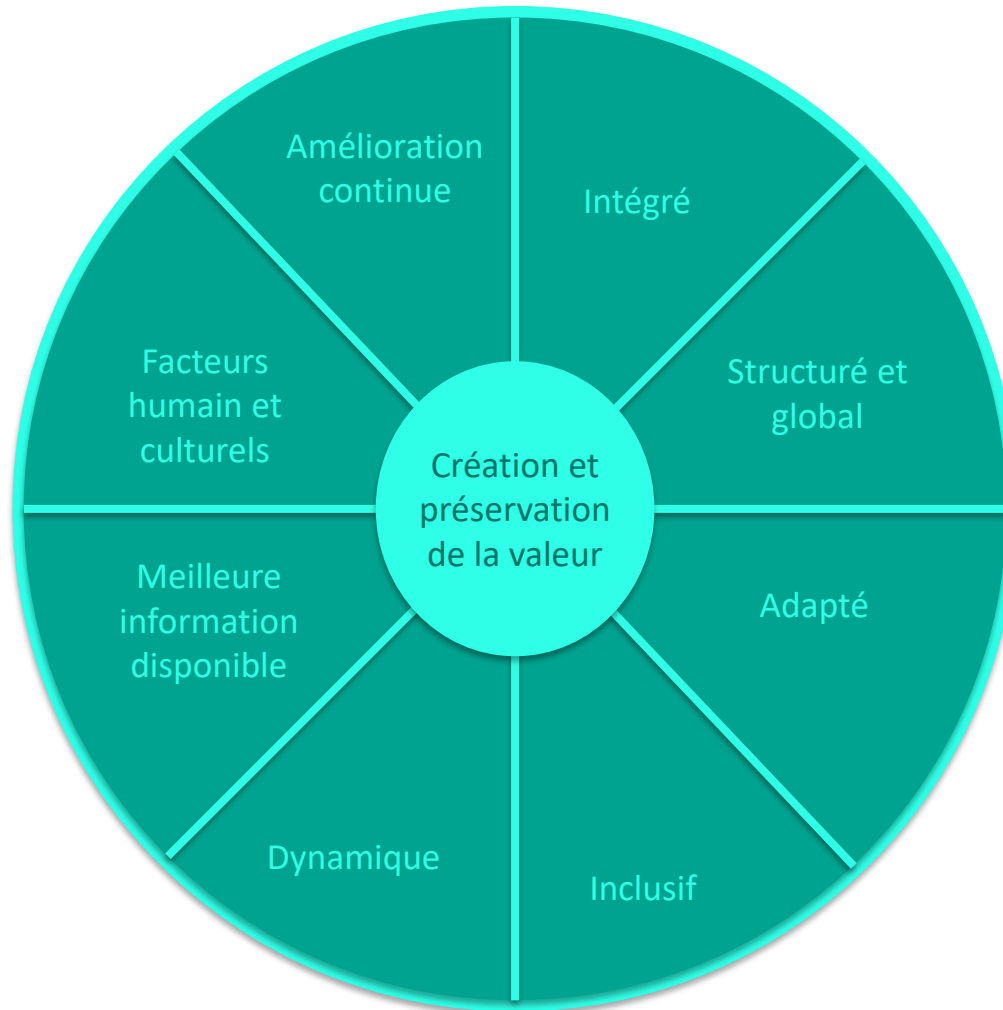
Objectifs = Cible idéale

=> Un risque peut être **un écart positif** par rapport aux objectifs (les objectifs sont dépassés)

=> Un risque peut être **un écart négatif** par rapport aux objectifs (les objectifs ne sont pas atteints)

- ✓ **Un écart positif** peut-être **une opportunité** comme **une menace**
- ✓ **Un écart négatif** peut-être **une menace** comme **une opportunité**

# Les principes affichés du management des risques

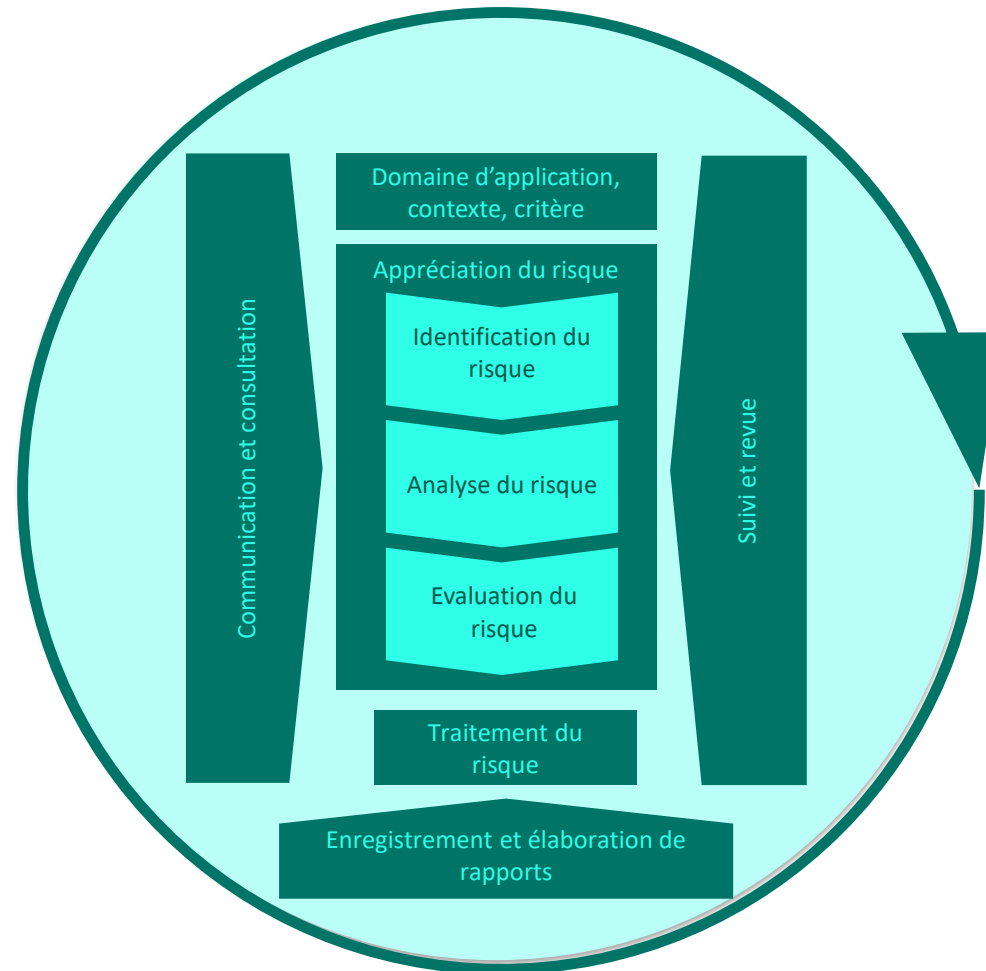


# Le Cadre organisationnel du Management des risques





# Le processus de management du risque



« *Aucune nation n'aime à considérer ses malheurs comme ses enfants légitimes* »

Regards sur le monde actuel – Paul Valéry

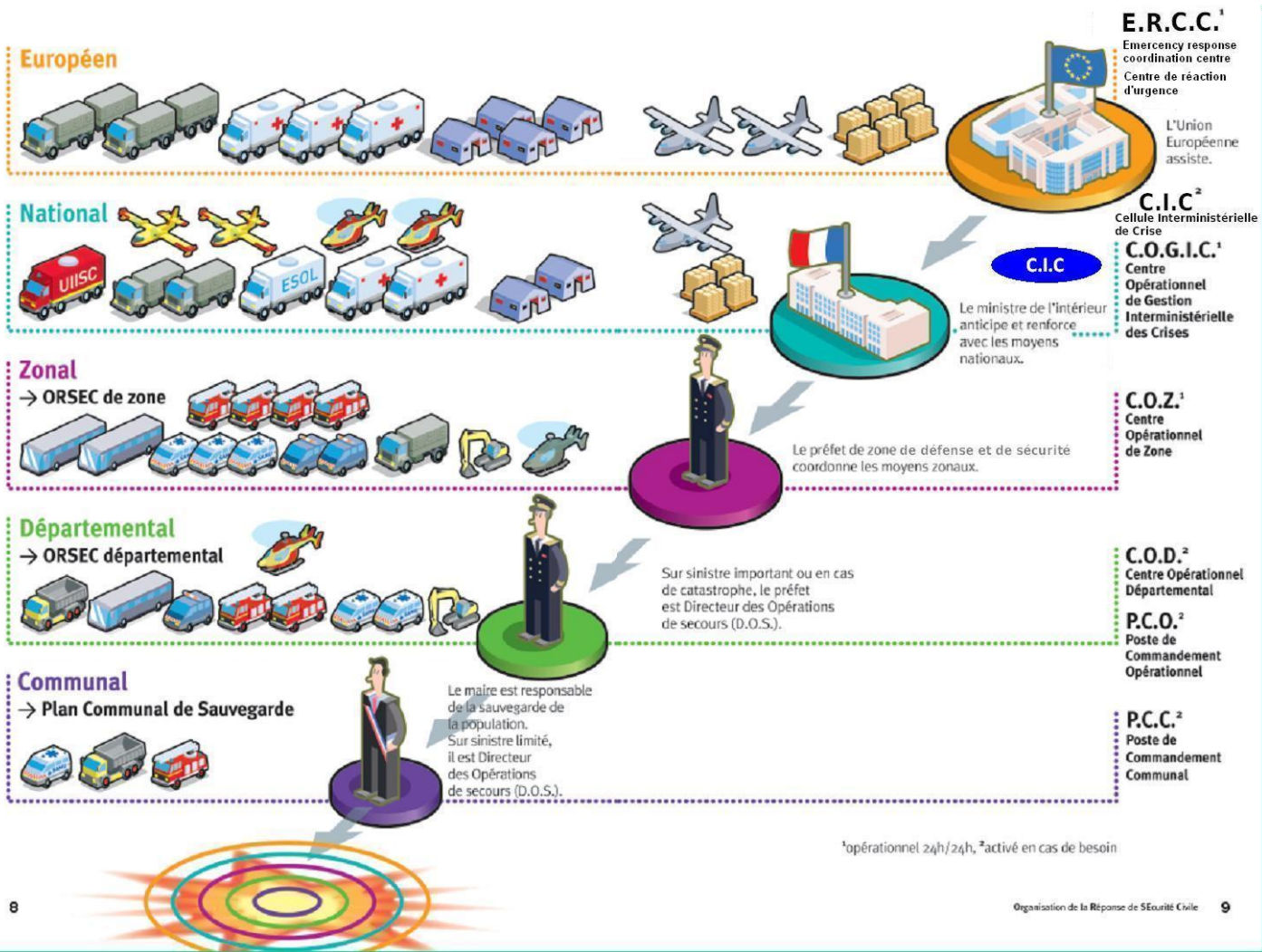
Les apports d'ISO 31000 peuvent-ils s'appliquer aux catastrophes naturelles ?

# CATASTROPHES NATURELLES ET ISO 31000

# Les apports de l'ISO 31000

- Le processus de management des risques n'apporte pas réellement de nouveauté dans ce qui était fait jusqu'à présent par les managers de risques.
- ISO 31000 est vraiment une norme novatrice dans sa description des principes de management des risques et dans le cadre organisationnel qu'elle décrit.
- Alors quels aménagements pourrait-on envisager ?

# L'organisation de la réponse de sécurité civile (ORSEC)



# Prendre l'ISO 31000 pour l'Organisation de la Réponse de Sécurité Civile

- Cela nécessiterait :
  - De définir des propriétaires de risques (au sens gestionnaire)
    - Définir qui porte un risque et quels sont réellement ses pouvoirs de décision face à ce risque
    - A ce jours, les risques sont traité en silo. Par exemple, le retour d'expérience d'une catastrophe naturelle n'intègre rarement comment les services financiers, des achats ... ont vécu et traité la crise
  - Définir le niveau territorial de gestion de certains risques (communal / départemental / régional) le niveau préfectoral s'ajoutant comme actuellement pour les grandes crises.
  - Aujourd'hui, les cellules décisionnaires en matières de gestion de crise sont portées par :
    - Le niveau communal et le Maire (directeur des opérations de secours) qui dans le meilleur des cas sait que cela fait partie de ses pouvoirs de police qui bien souvent n'a même pas de cellule de crise identifiée
    - Le niveau départemental (Préfectoral - service déconcentré de l'état) et le Préfet qui sait que cela fait partie de ses attributions mais qui n'a pas de cellule armée H24 et 7j sur 7
    - Le niveau national porté par la CIC qui s'appuie sur le COGIC qui lui est armé 7 j sur 7 et H24
  - Prendre en compte tous les risques et leurs effets dominos (impacts d'une crise sanitaire sur d'autres risques par exemple)
  - Tenir compte des spécificités des territoires pour gérer au plus près les risques y compris ceux qui font l'objet d'un suivi national
    - Est-il logique d'appliquer les mêmes règles sanitaires à deux territoires touchés différemment ?

# Point essentiel de l'ISO 31000 le leadership et l'engagement – un point essentiel face à la dilution des responsabilités

- A partir du moment où j'ai défini un propriétaire de risque et que je lui en ai donné la responsabilité de gestion, je dois pouvoir :
  - Aligner le management du risque sur la stratégie, la culture et les objectifs du territoire ex : les investissements culturels dans un département sont-ils cohérents avec les risques de catastrophes naturelles ? \*
  - Avoir un suivi systématique du risque
  - S'assurer que le suivi du risque est adapté au contexte et aux objectifs de l'organisme
  - S'assurer que les informations relatives à ces risques et à leur management sont communiquées de façon appropriée.
- Par exemple en Roumanie, - organisation territoriale proche de la France -, le ministère de l'intérieur demande aux préfetures la liste des propriétaires de risque\*

\* voir les travaux de Murielle Chapelin : La Dordogne face aux risques et défis à venir : Une résilience développée par la coopération du Service Départemental d'Incendie et de Secours et du Conseil Départemental de la Dordogne

\* Voir le travaux de Christian Hanganu : ISO 31000 : gestion des risques et normalisation – Le cadre organisationnel de management des risques dans l'administration et dans le privé à travers la norme ISO31000

# L'intégration du management des risques

- Le management des risques ne doit plus être à la charge d'un service unique mais à la charge de chacun :
  - Quels sont les risques liés à mon activité ?
  - Comment je fais pour les réduire ?
  - Question posé lors d'entretiens d'embauches aux États-Unis : Comment allez-vous réduire les risques liés à votre activité ?
- Le management des risques est au cœur du management de l'organisme
  - Sur les processus décisionnel : risque de faire, risque de ne pas faire
  - Sur les processus opérationnel : risque de ne pas pouvoir faire l'activité, opportunité de faire l'activité par rapport à un risque.

# Intégration des facteurs humains et culturels

- Actuellement, dans la réponse de sécurité civile la prise en compte des facteurs humains et culturels se fait à minima par l'information et la formation du citoyen, jamais par ses attentes, sa culture, etc... :
  - Par la formation (classe de 5eme)
  - Dans les risques industriels (à la charge des exploitants)
- Sur certains territoires, certains risques sont pris en compte
  - Semaine « réplik » en Martinique «Avan la tè tranblé fok nou paré ! »
  - Semaine « sismik » en Guadeloupe



# L'organisme et son contexte

- Prise en compte du risque dans la contractualisation et les engagements
  - avec les parties prenantes des organismes (clients, fournisseurs, partenaires, ...)
  - Avec les citoyens, les utilisateurs...
  - Le management des risques : c'est la gestion de situations complexes => Penser à la Dynamique de la confiance \* = La confiance se contractualise
- Prise en compte des interdépendances et des interconnexions
  - Le Préfet de bassin pour le contrôle du risque inondation y répond en partie.

\* La dynamique de la confiance – Gilles Lecardinal, Bruno Pouzoulic, François Guyonnet – ed. Dunod

# Etablir une communication et une concertation

- Le management des risques est transparent et participatif
  - Pour une bonne collecte des informations
  - Pour permettre l'information sur les risques :
    - DICRIM au niveau communal,
    - DDRM,
    - Plan familial de mise en sûreté,
    - ...
  - Pour s'assurer que les différents points de vue sont pris en compte

⇒ Cependant, nous avons encore :

- des ministres qui s'expriment trop vite pour « rassurer » une population adulte.
  - Les fumées de Lubrizol ne sont pas toxiques alors que nous n'avons pas encore leurs analyses
  - Le port du masque n'est pas utile, il est même dangereux...
- Des entreprises qui ne communiquent que sur les aspects techniques pendant qu'elles subissent des incidents majeurs (Lactalis)
- Les plans ne sont que rarement fait en concertation :
  - suite à une étude dans le Loiret sur le PPMS \* : Sur les 450 établissements scolaires ayant réalisés leur PPMS seul 1 fournissait un plan de masse exploitable par les services de secours et de sûreté
  - Les lycées agricole et les écoles d'arts n'avaient pas de PPMS (ils ne dépendent pas de l'éducation nationale mais respectivement du ministère de l'agriculture et de celui de la culture)

\* Jérôme Gonthier sécurisation des espaces scolaires : Etat des lieux de la prise en compte de la menace terroriste dans les PPMS. Etude des établissements du Loiret