



Public Risk Management Organisation



Public Risk Management Organisation

***CHARTRE DE LA GESTION DE
RISQUES
EN SECTEUR PUBLIC LOCAL***



Public Risk Management Organisation

Table des matières

Déclaration d'intention	3
Définition de la gestion des risques publics.....	4
Objectifs de la gestion des risques publics.....	5
Cadre central de gestion des risques publics.....	6
ANNEXE A	9
Domaine public, risques et risques publics.....	9
ANNEXE B.....	14
Terminologie.....	14
ANNEXE C.....	19
Cadre central de gestion des risques publics.....	19
ANNEXE D	21
Compétences essentielles de la gestion des risques publics	21
Questions clés pour un débat international	23

Déclaration d'intention

L'objectif de cette déclaration est de fournir un cadre de discussion qui aide à faire progresser la discipline de gestion des risques publics dans le monde entier. Cette Charte reste un document de travail inspiré de l'organisation américaine cousine PRIMA et qui pourra servir de base au Comité scientifique ainsi qu'au Conseil d'administration de PRIMO France.

Ce document décrit une structure de base de gestion des risques et se veut un cadre et non pas un ensemble de normes ou de directives. Ce choix reflète l'importance des différences culturelles et géographiques dans la structuration des pratiques de gestion des risques et dans la façon dont elles peuvent être influencées. En outre, le terme de « cadre » évoque la nature ouverte de cette approche puisque cette déclaration ne se veut pas finale et prétend promouvoir des débats et des études plus poussées.

La gestion des risques dans le secteur public est d'aujourd'hui à la croisée des chemins. Dans le monde entier, on constate un intérêt très vif pour ce sujet, mais une absence de clarté quant à sa signification, sa forme et son objectif. En outre, bien qu'il existe des poches de pratique relativement avancée de la gestion des risques, elles sont rares et très distantes les unes des autres. Cela signifie que le développement spontané d'une discipline mondiale de gestion des risques publics est fort peu probable car ces zones de pratique avancée sont isolées les unes des autres et il n'existe pas de forum d'échange et de discussion reconnu. Cet éclatement nous conforte dans le bien fondé de développer une organisation comme PRIMO, association européenne de gestion de risques en secteur public. PRIMO Europe est décliné en volets nationaux pour une meilleure prise en compte de la réglementation et des spécificités locales, tout en conservant une dimension européenne grâce à des actions et des événements communs.

Dans cet esprit, il nous semble important de tisser des liens forts avec d'autres organisations comme ALARM, l'association britannique des « risk manager » du secteur public et PRIMA, l'homologue américain de PRIMO.

C'est pourquoi l'objectif de cette déclaration est de servir :

- 1) De **support de discussion** sur le sujet de la gestion des risques publics ;
- 2) De document énonçant les **thèmes, la terminologie, les préoccupations** et les problèmes essentiels liés à la gestion des risques publics ;
- 3) De **véhicule facilitant les interactions** entre les organisations et les individus intéressés par l'évolution de la cause de la gestion des risques publics.

Définition de la gestion des risques publics

La gestion des risques publics est une fonction générale qui porte sur l'évaluation et le traitement des risques et des incertitudes dans le respect d'un ensemble d'intentions, de desseins et d'objectifs généraux.

La gestion des risques peut être pratiquée par des individus, des familles, des associations de bénévoles, des entreprises, des organisations à but non lucratif et des gouvernements. Cette charte porte sur la gestion des risques publics. Donc, bien que ce document aborde également certaines préoccupations propres aux risques non publics, il porte essentiellement sur :

- a. La gestion des **risques sociaux**, c'est à dire les moyens par lesquels les sociétés gèrent les risques publics de manière générale ;
- b. La gestion des **risques communautaires**, c'est à dire les moyens par lesquels des communautés spécifiques gèrent les risques publics qui impactent leur environnement ;
- c. La gestion des **risques des organisations**, c'est à dire les moyens par lesquels les organismes publics gèrent les risques qui leur sont spécifiques.

Il convient de faire la distinction entre les deux derniers types de risques :

- la gestion des risques des organisations qui s'intéressent à la façon dont les entités publiques gèrent le risque,
- la gestion des risques communautaires et sociaux, qui porte sur les façons complexes et multisectorielles de réagir au risque public.

Dans le cas de la gestion des risques communautaires et sociaux, le rôle des entités publiques peut largement varier d'un cas à l'autre.

+ annexe A : discussion sur le domaine public, le risque public et les conséquences de la pratique de la gestion des risques publics. L'annexe B définit les termes principaux utilisés dans la déclaration et les termes nécessaires à une application pratique de la déclaration.

Objectifs de la gestion des risques publics

De façon générale, l'objectif de la gestion des risques publics est de permettre à une société, une communauté ou un organisme d'état d'atteindre ses objectifs et ses desseins généraux. Mais cette définition générale apporte peu d'information sur les objectifs et les desseins tangibles de la gestion des risques publics.

Cette Charte affirme que la gestion des risques soutient les objectifs publics en assurant la stabilité tout en garantissant que les éventuelles issues positives des risques ne sont pas perdues. Bien que cette affirmation ne soit pas exempte de controverse, la stabilité est un objectif central (si ce n'est **L'objectif central**) de la gestion des risques publics. Dans le contexte du secteur public, cela signifie souvent qu'il faut prendre des mesures pour s'assurer que les conséquences négatives des risques n'engendrent pas de perturbations. Cette conséquence semble évidente. De façon moins évidente, cela peut signifier que l'on prend des risques car ils peuvent avoir des issues positives pour le secteur public. Ces issues, qui d'une certaine façon optimisent les opportunités, contribuent aussi largement à la stabilité publique.

Dans les sociétés démocratiques, la légitimité du processus est quasiment aussi importante que ses conséquences ou son issue. Ainsi, quand le rôle de la gestion des risques est défini comme « stabilisante », il n'est pas limité à la prévention des incendies et des accidents. Il comprend également le traitement des risques liés aux valeurs politiques de liberté, d'équité, d'impartialité et de justice.

Il est important de noter que l'objectif de la gestion des risques est influencé par ses relations avec les valeurs de l'ensemble de la société, de la communauté ou de l'organisation. La réaction au risque dépend des attitudes et des valeurs vis-à-vis du risque. Donc, même si la stabilité peut être annoncée comme l'objectif général de la gestion des risques publics, les individus et les organisations publiques peuvent parfois décider que d'autres objectifs présentent une plus grande valeur.

Cadre central de gestion des risques publics

La gestion des risques est un processus itératif par lesquels les individus, les organisations et les sociétés identifient les risques, prennent des mesures pour comprendre les propriétés de ces risques, y compris leur impact potentiel, et entreprennent de traiter ces risques d'une façon cohérente avec leurs objectifs généraux. La gestion des risques ne s'enracine pas dans une théorie scientifique en soi, mais plutôt dans le concept d'investigation rationnelle.

Le terme « d'investigation rationnelle » n'est pas précis car il ne clarifie pas en quoi cette investigation est rationnelle. Les principes scientifiques, au sens occidental du terme, ont leurs propres critères, la théorie économique moderne en a d'autres. Les différents systèmes de croyances religieuses en proposent encore d'autres, ainsi de suite. Cette Charte n'a pas pour objectif de porter un jugement sur les différents fondements de l'investigation rationnelle.

Elle affirme cependant que, dans le domaine de la gestion des risques, les bases de l'investigation rationnelle doivent être identifiées et spécifiées. Ainsi, par exemple, si un gouvernement décide d'évaluer les risques liés aux dommages environnementaux en fonction de la rationalité économique (en comparant les coûts et les bénéfices économiques), ce principe doit être exprimé clairement et ce choix doit être justifié publiquement. Néanmoins, bien que les bases de l'investigation rationnelle varient, le cœur fonctionnel de la gestion des risques peut-être décrit clairement par les éléments suivants :

1. L'évaluation du risque,

C'est-à-dire les actions d'identification, de mesures et d'analyse entreprises dans le but de comprendre un risque individuel ou un ensemble de risques. Bien que le terme d'évaluation du risque puisse s'appliquer à tout effort d'étude du risque, dans le contexte de la gestion des risques des organisations, ce terme fait référence à une évaluation complète, systématique et permanente de tous les risques de l'organisation.

2. La maîtrise du risque,

C'est-à-dire les actions lancées pour réagir au risque en lui-même. Dans un sens plus large et plus général, la maîtrise du risque peut comprendre un ensemble d'outils, de techniques et de mesures. Mais d'un point de vue pratique, elle se limite aux mesures conceptuelles ci-dessous (voir les définitions en annexe) :



Public Risk Management Organisation

1. Évitement du risque
2. Réduction des sinistres
3. Prévention des sinistres
4. Transfert des risques
5. Réduction des incertitudes
6. Prise de risques.

La prise de risques est sans doute un élément sujet à controverse car le concept même de maîtrise suggère (il a même signifié pendant de longues années) une réduction de l'impact négatif du risque. L'émergence de la gestion des risques des organisations sous la forme d'une gestion de tous les risques a renforcé le besoin de mieux comprendre les relations entre la minimisation des effets négatifs et le renforcement des éventuels résultats positifs. Dans certains cas, la maîtrise d'un risque peut raisonnablement inclure l'acceptation ou la prise délibérée d'un risque car (lorsque ce risque est pris en compte sous tous ses aspects) cette mesure peut être celle qui satisfait le mieux les objectifs et les desseins généraux de l'organisation.

3. Le financement du risque

C'est-à-dire les mesures prises pour financer le coût du risque. Conventionnellement, le financement du risque a longtemps été considéré comme l'ensemble des mesures prises pour financer les sinistres (l'assurance en étant un exemple évident). Cependant, le financement du risque fait également référence aux mesures entreprises pour financer toutes les initiatives de prévention et de gestion des risques (par exemple, le financement de casques de sécurité). Bien que cet élargissement puisse sembler anodin, il est de plus en plus utile d'intégrer les mesures de ce type dans une vision plus large du financement du risque. Il est en effet clair aujourd'hui que ces deux aspects du financement participent au coût global du risque.

Le financement du risque étant devenu de plus en plus complexe et varié, les innovations récentes sur les marchés de capitaux ont donné naissance à toute une gamme d'outils de couverture du risque de taux qui permettent la maîtrise des risques financiers (contrats swap, cap, floor et dérivés, certaines obligations). Ces outils utilisés pour maîtriser le coût du risque constituent de nouvelles versions d'outils traditionnels de financement du risque.

Cependant, ces outils de financement des risques peuvent être utilisés pour spéculer sur les risques financiers, ce qui a engendré un certain nombre de problèmes dans la définition du terme de financement du risque. Bien qu'il n'existe pas de solution totalement satisfaisante à ce problème, il suffit sans doute de reconnaître que de nombreux outils de gestion financière peuvent avoir des objectifs multiples. Il convient alors d'examiner le motif de leur utilisation. Si l'objectif est de maîtriser



Public Risk Management Organisation

le coût du risque, il s'agit d'une mesure de financement du risque ; si l'objectif est de spéculer sur les éventuels aspects positifs du risque, il s'agit d'un investissement spéculatif.

4. L'administration de la gestion des risques,

C'est-à-dire les mesures entreprises pour appliquer la maîtrise et le financement du risque de façon systématique, intégrée et permanente.

La plupart des aspects de l'administration de la gestion des risques ne sont pas spécifiques à cette discipline : gestion des équipes et des ressources, communication efficace et leadership. Cependant, certains aspects techniques de la gestion des risques sont uniques : par exemple, la négociation et le placement de couvertures d'assurance. D'autre part, le déploiement efficace des ressources dans le service de gestion des risques est une fonction centrale de la gestion des risques, qu'ils soient sociaux, communautaires ou des organisations.

L'annexe C présente le cadre central de gestion des risques sous la forme d'un tableau. L'annexe D propose une discussion sur les efforts actuels de mise en place des compétences essentielles à une pratique efficace de la gestion des risques du secteur public.

ANNEXE A

Domaine public, risques et risques publics

La définition du terme « public » peut porter à confusion. En effet, il n'existe pas de démarcation claire entre le public et privé. On peut cependant affirmer que la notion de « public » est un concept issu du monde politique et qu'il est donc défini par les systèmes politiques et culturels, les relations de pouvoir dans une société, les valeurs religieuses et morales et le droit.

En outre, dans chaque société ou chaque culture, la notion de « public » n'est pas un concept invariant : une société peut changer de point de vue dans le temps ; des points de vue concurrents peuvent coexister. Il faut également noter ici que la notion de « secteur public » n'est pas forcément synonyme d'implication du gouvernement. En effet, certaines activités sont considérées comme publiques par nature, sans que le gouvernement n'y participe activement.

Parallèlement à la question générale de notion de « public », il en existe une plus spécifique, celle de l'identité et des caractéristiques des « risques publics ». Trois points de vues différents coexistent à ce sujet :

- celui de l'économie
- celui des sciences politiques
- celui de l'anthropologie culturelle.

Tous trois permettent d'éclairer les dimensions fondamentales du risque public.

Le point de vue économique

Les économistes affirment qu'un marché efficace gère les risques. Cela signifie qu'un marché efficace attribue naturellement le coût et la charge associés aux risques liés à un produit ou à un service ou à une transaction. Cependant, les économistes sont conscients que certains risques ne sont pas adaptés à une gestion par le marché. Ces risques sont similaires à ce que les économistes appellent des « biens publics », c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques qui ne sont pas du ressort du fonctionnement d'un marché.

La pollution est un excellent exemple de ce que l'on peut considérer à la fois comme un « bien public » et un « risque public ». En effet, le risque de dommages collatéraux sur les collectivités avoisinantes et l'incapacité des marchés à intégrer le coût de la pollution dans le prix du produit en cause est une caractéristique (si ce n'est LA caractéristique) du marché qui précipite un échec de ce marché. Ceci amène une observation très importante :



Public Risk Management Organisation

Comme la nature de certains risques influence le fait que des biens et des services soient considérés comme « publics », on peut juger que la gestion des risques est un aspect fondamental des affaires publiques (plutôt que périphérique ou étroitement technique).

Quelles sont alors les caractéristiques spécifiques des risques publics et comment influencent-elles la discipline de gestion des risques dans le secteur public ? La réponse est apparemment double.

Premièrement, et très simplement, on peut dire que l'exposition au risque est différente entre le secteur public et le secteur privé. Lorsqu'un organisme public est exposé à un risque (que l'on qualifie alors de risque d'organisation), ce risque est public par définition. Cela semble être une tautologie, mais c'est un aspect important.

Les organismes que les sociétés choisissent de considérer comme publics tirent leur autorité de la Constitution et des lois. Les relations explicites entre ces organismes et les citoyens ne se retrouvent pas dans les organisations et les contextes privés. Même si on peut être tenté de comparer les citoyens aux actionnaires d'une entreprise cotée en bourse, les différences entre ces deux environnements sont nombreuses, certaines évidentes et d'autres plus subtiles : il n'existe pas de marché d'échange de la citoyenneté, les obligations financières des citoyens sont de nature différente, la nature des responsabilités juridiques est également différente, pour ne citer que quelques distinctions.

En conséquence, la gestion des risques publics, dès lors que des collectivités ou des organismes d'Etat sont impliqués, est différente de la gestion des risques privés car l'exposition est différente, d'un point de vue politique, juridique et social.

D'autre part, et comme cela a déjà été évoqué plus haut, les économistes affirment qu'un risque passe dans la sphère publique lorsque le marché privé ou les individus se révèlent incapables de gérer ou de répartir efficacement la charge afférente à ce risque. Plus précisément, l'incapacité d'un marché à gérer un risque serait attribuable aux éléments suivants :

- L'incapacité de ce marché à intégrer le coût du risque dans le prix du bien, du service ou de la transaction en raison d'une large disponibilité publique (impossibilité de différencier les acheteurs des non-acheteurs), de la présence de coûts externes ou d'autres causes liées ;
- L'incapacité de ce marché à répartir la charge du risque sur les parties qui en ont la responsabilité et/ou qui ont la capacité à le subir ;
- Un niveau d'incertitude suffisamment élevé pour entraver la capacité de ce marché à fonctionner efficacement.

Le point de vue des sciences politiques

Le point de vue des sciences politiques diffère sur un certain nombre d'aspects essentiels. Comme les fonctions d'un gouvernement incluent la protection des droits, la promotion des valeurs et des objectifs sur lesquels un accord politique a été trouvé et l'équilibre entre les différents intérêts en jeu, la définition des sciences politiques du risque public pourrait être la suivante :



Public Risk Management Organisation

Les risques publics ont pour caractéristique d'être liés à des préoccupations ou des processus qui découlent de l'inclusion de certaines notions dans le domaine public, ces notions étant essentiellement liées à la protection des droits, à l'équilibre entre les différents intérêts et à l'assurance d'équité dans le processus politique. D'un point de vue institutionnel, les risques publics sont ceux qui affectent les entités et les organisations publiques.

Le point de vue de l'anthropologie culturelle

En ce qui concerne le troisième point de vue, rappelons que l'étude des cultures peut être menée de différents points de vue, bien que la sociologie, l'anthropologie, la philosophie/la morale et la psychologie aient tendance à dominer. Il serait ambitieux de vouloir résumer l'ensemble de ces points de vue, mais tous ont tendance à accepter le fait que les humains sont sociaux par nature et que les relations entre eux s'appuient généralement sur des négociations à long terme qui structurent la société et en définissent les valeurs.

En conséquence, les préoccupations publiques seront analysées au travers de différentes perceptions culturelles/sociales. La psychologie comportementale ajouterait que, dans le cadre d'une même perception culturelle, les individus se comportent de façon très différente en fonction d'une large gamme de facteurs personnels. C'est pourquoi il reste possible de trouver des personnes très individualistes dans des sociétés extrêmement hiérarchisées.

En ce qui concerne les risques publics, il est difficile de résumer le point de vue culturel. Dans le contexte de cette Charte, il peut suffire d'affirmer que, indépendamment des débats politiques ou économiques, structures, convictions culturelles et psychologie humaine individuelle influencent fortement le fait qu'un risque soit considéré public ou non.

Cette Charte intègre ces trois points de vue et affirme que, quelque part dans la zone où le privé devient public, les risques associés deviennent publics également. Ainsi, un risque passe dans le domaine public lorsqu'il est caractérisé, à un degré de plus en plus important, par l'un des attributs ci-dessous :

1. Il est impossible de le répartir sur les parties responsables capables de le porter, tout en respectant l'équité politique.
2. Il engendre des coûts externes (ou il en est imprégné) qui ne peuvent pas être intégrés de façon cohérente au prix du marché.
3. Le risque est manifeste dans le processus politique (le risque de révolution représentant un exemple extrême).
4. Le risque pose des problèmes significatifs en termes de protection des droits individuels.
5. Le risque, outre les caractéristiques ci-dessus, présente un niveau élevé d'incertitude.
6. L'exposition est publique.
7. Les valeurs culturelles définissent ce risque comme public.



Public Risk Management Organisation

Bien que ces affirmations aident à structurer la notion de risque public, elles ne répondent pas à la question de la participation du gouvernement à la gestion des risques publics. Cette question n'est aucunement secondaire car une collectivité locale ou un gouvernement peut être en faillite, tout comme un marché peut l'être. Les collectivités, les gouvernements, tout comme les marchés, ne sont en effet pas parfaits. En outre, la faillite de l'un n'implique pas automatiquement la présence de l'autre.

L'observation ci-dessus engendre une des implications les plus intéressantes de tout ce document. Bien qu'il soit sans doute impossible de définir précisément la « sphère publique » et l'instant où le risque devient « public », cette sphère est plus large que la sphère du gouvernement. Le gouvernement n'est qu'un agent, même s'il est très certainement l'agent principal, de la sphère publique. Mais dans le contexte de la gestion des risques publics, la question essentielle de son rôle reste ouverte : dans une société démocratique, qui identifie les risques publics et qui décide comment ils doivent être abordés ?

Cette question n'a pas de réponse simple, elle n'en a peut-être pas du tout. Une tentative de réponse conceptuelle pourrait débiter par l'idée suivante. Il existe un processus organique par lequel les organisations privées et les individus constatent l'existence d'un risque qu'ils sont incapables de traiter et que des actions collectives privées et spontanées sont alors entreprises. Si ces actions ne suffisent pas à résoudre le problème, le secteur public, central et territorial peut être impliqué dans le respect du processus légal et, si la résolution échoue encore, le gouvernement national peut alors prendre le relais. Cette réponse organique satisfait les principes fondamentaux de liberté des marchés et des individus, mais il reste un problème en ce qu'elle suggère la présence d'un *deus ex machina* ou d'une logique interne et active qui n'existe pas forcément.

Ce problème prend un tour dramatique dans de nombreux dilemmes de la société moderne : pollution alimentaire, SIDA, réchauffement climatique, intégration économique. En principe, une approche ou une réponse partagée par toute la société (ou par l'ensemble du monde) aurait été extrêmement utile lors de l'identification du problème. Mais elle aurait exigé l'intrusion d'un gouvernement omniprésent qu'aucune société démocratique moderne n'accepterait.

Cette Charte peut cependant affirmer que les collectivités locales sont des agents actifs dans la gestion des risques publics, mais qu'elles sont sous la contrainte de nombreux facteurs qui en font des agents limités. La compréhension de ces limites serait sans doute une tâche importante de la gestion des risques publics.

Néanmoins, l'affirmation de l'incapacité du secteur public à concevoir un programme international et général de gestion des risques publics ne signifie pas que les stratégies et les structures de la sphère publique sont inutiles. Le secteur public ne peut pas tout faire, mais cela ne signifie pas qu'il ne doit rien faire. C'est dans cette perspective que nous nous penchons sur le concept de subsidiarité comme façon de réfléchir à la responsabilité des risques publics.

La subsidiarité est un principe politique fondé sur la conviction que les problèmes sont résolus par les moyens qui leur sont les plus proches. Ce n'est que lorsque ces moyens se révèlent incapables de résoudre un problème que les moyens les plus proches suivants sont employés, et ainsi de suite. Ce concept, dans le cadre du secteur public est sujet à controverse. La subsidiarité suggère une philosophie qui affirme que « en premier lieu, ce sont les individus qui sont entièrement et uniquement responsables de leur situation personnelle. Ce n'est que lorsque les individus, leur famille, les



Public Risk Management Organisation

organisations sociales informelles et les institutions caritatives ne parviennent pas à résoudre un problème donné que le secteur public a un rôle ». On peut juger que ce point de vue ne prend pas en compte la responsabilité sociale.

Il est intéressant de constater que la subsidiarité est une notion largement employée et acceptée dans la gestion des risques. Elle revient à affirmer que « la personne ou la ressource la mieux placée pour identifier et traiter un risque est la personne ou la ressource qui doit faire face à ce risque quotidiennement ». Notons à ce sujet que la subsidiarité est au coeur du processus de décentralisation français. Les collectivités locales se trouvent aujourd'hui confrontées à de nouvelles responsabilités, liées au transfert de compétences. Ceci oblige nécessairement les cadres de la fonction publique territoriale à gérer les risques dont ils ont nouvellement la charge.

Bien que ce document n'ait pas pour objectif de clore le débat sur les fondements philosophiques de la subsidiarité, la Charte plaide en faveur de son application dans le contexte spécifique de la gestion des risques publics. Il est vrai que cette affirmation permet de contourner une discussion importante sur les fondements intellectuels et politiques de ce concept, mais la subsidiarité est un principe de gestion des risques bien accepté et documenté. C'est pourquoi il peut être employé ici, tout en restant en permanence attentif quant à son utilisation.

ANNEXE B

Terminologie

Terme	Définition
Risque	<p><i>Caractéristique de l'absence de certitude.</i></p> <p><i>Objectivement, le risque est la variabilité mesurable des problèmes liés à une attente.</i></p> <p><i>Subjectivement, le risque est notre attitude vis-à-vis du risque ou notre perception de celui-ci.</i></p> <p><i>Cette attitude et cette perception sont influencées par l'incertitude, par des facteurs personnels, sociaux et culturels et par la relation entre le risque et son contexte</i></p>
Risque objectif	<i>Variation mesurable par rapport à une attente</i>
Risque subjectif	<i>Aspect du risque qui reflète l'attitude humaine vis-à-vis du risque objectif ou de la perception de ce risque</i>
Coût du risque	<p><i>Coûts subis suite à l'exposition à un risque. Le coût du risque est généralement réparti en deux catégories :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1) le coût des sinistres</i> <i>2) le coût de l'incertitude</i>
Bénéfice du risque	<i>Concept parfois utilisé pour caractériser l'impact positif du risque sur les organisations</i>
Incertitude	<i>Doute sur notre capacité à savoir</i>
Risque pur	<i>Risque qui n'a, en principe, que deux issues possibles : soit un sinistre soit rien</i>

<i>Risque spéculatif</i>	<i>Risque qui a, en principe, trois issues possibles : un sinistre, un gain ou rien</i>
<i>Sources du risque liées à l'environnement</i>	<p><i>Les sept origines possibles du risque :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1) l'environnement physique ;</i> <i>2) l'environnement social ;</i> <i>3) l'environnement politique ;</i> <i>4) l'environnement économique ;</i> <i>5) l'environnement juridique ;</i> <i>6) l'environnement opérationnel (spécifiques aux organisations) ;</i> <i>7) l'environnement cognitif</i>
<i>Danger</i>	<i>Caractéristique d'un environnement qui accroît la probabilité d'un sinistre et/ou la magnitude de ce sinistre potentiel. C'est une caractéristique spécifique des risques purs</i>
<i>Facteur de risque</i>	<i>Caractéristique d'un environnement qui accroît la probabilité de sinistre ou de gain et/ou la magnitude du sinistre ou du gain potentiel. Les facteurs de risque sont une caractéristique spécifique des risques spéculatifs</i>
<i>Péril</i>	<i>Cause de sinistre. Les périls sont la conséquence des dangers et ils sont une caractéristique spécifique des risques purs</i>
<i>Opportunités</i>	<i>Cause de gain ou de sinistre. Les opportunités sont la conséquence des facteurs de risque et ils sont une caractéristique spécifique des risques spéculatifs</i>
<i>Exposition au risque</i>	<i>Actifs et passifs (parfois appelées « droits et responsabilités » ou « intérêts ») qui peuvent être impactés par la présence de risques. L'exposition au risque peut être classée selon les catégories suivantes :</i>

	<ol style="list-style-type: none"> 1) exposition des actifs physiques ; 2) exposition des actifs financiers ; 3) exposition du capital humain ; 4) exposition à la responsabilité juridique ; 5) exposition à la responsabilité morale
<i>Anti-sélection</i>	<i>Situation de la gestion des risques dans laquelle les mesures prises pour traiter un risque ont pour conséquence d'attirer des risques plus élevés que prévu. Ce problème est généralement associé à la tarification des risques</i>
<i>Danger moral</i>	<i>Dans la gestion des risques, situation dans laquelle les mesures prises pour réagir à un risque augmentent la probabilité ou la magnitude du sinistre</i>
<i>Migration du risque</i>	<i>Dans la gestion des risques, situation dans laquelle les mesures prises pour réagir à un risque ont pour conséquence un déplacement inattendu du risque ou la création d'un risque distinct mais lié</i>
<i>Évaluation des risques</i>	<p><i>Ensemble de mesures prises pour analyser et comprendre les risques et leurs conséquences et impacts potentiels. L'évaluation des risques généralement divisés en trois types d'activités :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>l'identification des risques ;</i> 2) <i>la mesure des risques ;</i> 3) <i>l'analyse des risques</i>
<i>Maîtrise des risques</i>	<i>Tout programme, stratégie, outil ou technique qui a pour objectif d'éviter, de prévenir, de réduire ou d'éliminer le risque et l'incertitude. La maîtrise des risques comprend également la prise de risque, par laquelle des mesures délibérées et rationnelles sont prises pour s'exposer au risque pour atteindre un objectif plus général</i>

<p><i>Évitement des risques</i></p>	<p><i>Mesures prises pour éliminer toute possibilité de risque ayant un impact sur une exposition. Dans la plupart des cas, cela signifie que le risque lui-même est éliminé (c'est-à-dire qu'il n'est plus un risque pour personne)</i></p>
<p><i>Transfert des risques</i></p>	<p><i>Mesures prises pour soit :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1) transférer un risque d'une partie à une autre ;</i> <i>2) transférer les conséquences économiques d'un risque d'une partie à une autre.</i> <p><i>L'assurance présente un cas particulier de transfert des risques au sens où elle est également définie comme un outil de financement du risque</i></p>
<p><i>Prévention des sinistres</i></p>	<p><i>Mesures prises pour réduire la probabilité ou la fréquence des sinistres</i></p>
<p><i>Réduction des sinistres</i></p>	<p><i>Mesures prises pour réduire la gravité ou la gravité potentielle des sinistres</i></p>
<p><i>Réduction de l'incertitude</i></p>	<p><i>Mesures prises pour réduire le doute, améliorer la connaissance ou évaluer plus précisément un risque</i></p>
<p><i>Financement du risque</i></p>	<p><i>Mesures prises pour financer le coût des risques. Dans les grandes lignes, les mesures de financement du risque prennent la ou les formes suivantes : transfert du risque ou neutralisation du risque. Bien que le financement de risque ne se limite pas exclusivement au risque pur, les mesures de financement qui s'adressent aux risques spéculatifs sont généralement considérées comme des mesures d'investissements.</i></p>
<p><i>Gestion politique/stratégique du risque</i></p>	<p><i>Composantes de la gestion des risques liées aux intentions et objectifs à long terme, à la mission et à l'environnement plus large dans lequel la gestion des risques est mise en pratique. Au sein des entreprises, ces composantes sont associées à l'autorité et au périmètre d'intervention de la</i></p>



Public Risk Management Organisation

	<i>direction, du conseil d'administration, des administrateurs et des élus.</i>
<i>Gestion managériale/tactique du risque</i>	<i>Composantes de la gestion des risques liées aux intentions et objectifs de gestion à moyen terme. Au sein des organisations, ces composantes sont associées au management intermédiaire</i>
<i>Gestion opérationnelle du risque</i>	<i>Composantes de la gestion des risques liées aux fonctions et pratiques quotidiennes. Au sein des organisations, ces composantes sont liées à l'encadrement de premier niveau et aux employés</i>

ANNEXE C

Cadre central de gestion des risques publics

Administration de la gestion des risques

Évaluation des risques	Maîtrise des risques	Financement des risques
Environnement	Évitement des risques	Financement du coût des sinistres
a) Physique		
b) Danger/facteur de risque		
c) Politique		
d) Économique		
e) Juridique		
f) Opérationnel		
g) Cognitif		
Danger/facteur de risque	Réduction des sinistres	Financement du coût des initiatives de maîtrise des risques
Exposition		Maîtrise des risques financiers
a) Actifs physiques		
b) Actifs financiers		
c) Capital humain		



Public Risk Management Organisation

d) Responsabilité juridique		
e) Responsabilité morale		
Péril/opportunité	Prévention des sinistres	
Issue	Transfert des risques	
Conséquence	Réduction de l'incertitude	
	Prise de risques	

ANNEXE D

Compétences essentielles de la gestion des risques publics

Actuellement, de nombreuses tentatives sont en cours afin d'identifier les compétences essentielles des managers du risque public. Aux États-unis, deux initiatives de ce type sont en cours sous les auspices de l'association de Gestion du Risque Public (Public Risk Management Association - PRIMA) et de l'Association Universitaire d'Assurance de Gestion des risques (University Risk Management and Insurance Association- URMIA).

Dans les deux cas, le cadre de compétences s'organise autour de trois domaines :

1. Compétences et capacités de réflexion critique
2. Compétences et connaissances stratégiques
3. Compétences et connaissances managériales

Le développement du contenu de ces trois domaines est actuellement incomplet. Cependant, la structure suivante semble émerger :

1. Compétences et capacités de réflexion critique :

- a. Lecture/rédaction
- b. Mathématiques
- c. Logique
- d. Éthique

2. Compétences et connaissances stratégiques :

- a. Principes et théorie du risque
- b. Fondements statistiques et analytiques de l'évaluation du risque
- c. Principes de sécurité et d'hygiène au travail
- d. Principes de gestion financière
- e. Principes de droit public
- f. Principes du financement du risque
- g. Assurance.



Public Risk Management Organisation

3. Compétences et connaissances en gestion :

- a. Principes d'administration publique/sciences politiques
- b. Principes de conception et de comportement des organisations
- c. Compétences en communication
- d. Principes comptables, financiers et budgétaires
- e. Leadership et gestion stratégique
- f. Science/analyse du processus de décision

Questions clés pour un débat international

L'objectif de ce cadre est de fournir une base de discussion entre les personnes intéressées par la gestion des risques publics. Ainsi, son intention n'est pas de proposer un standard de gestion « idéale » du risque dans un contexte public. Elle est plutôt d'encourager un débat au niveau international sur la nature de la gestion des risques publics et de servir de cadre aux sujets, préoccupations et problèmes essentiels de cette discipline.

Il est fort possible que de nombreux échanges d'idées entre divers acteurs du monde entier modifient considérablement l'orientation générale de la Charte. Mais ce document offre cependant un point de départ tout à fait défendable pour réfléchir au thème général de la gestion des risques publics. Il soulève néanmoins de nombreuses questions. Voici les plus critiques :

Questions conceptuelles

1. Est-il possible de clarifier les caractéristiques des risques publics d'une façon qui permette aux managers d'évaluer et de classer ces risques en fonction d'un ensemble de critères ?
2. De quelle façon le concept de gestion des risques sociaux ou communautaires est lié à la gestion des risques des organisations ? S'agit-il de domaines clairement distincts ou de variation sur un même thème ? Bien que mouvantes, les limites entre chaque domaine peuvent-elles être décrites clairement ?
3. Certains affirment que la gestion des risques doit s'inspirer de la valeur culturelle du risque. Est-il donc possible d'identifier une valeur culturelle invariante du risque et, si c'est le cas, comment cette information peut-elle se traduire dans les pratiques de gestion des risques ?
4. Comment les cultures modifient-elles les pratiques de gestion du risque ? Est-il possible de constituer une base d'analyse systématique de l'influence des cultures et de la politique sur les pratiques de gestion des risques ?
5. En fonction de quels éléments les risques sont-ils jugés publics et comment la responsabilité de la gestion des risques est-elle attribuée au sein du secteur public ?
6. Les organismes d'état sont des agents de la gestion des risques dans le secteur public, mais il s'agit d'agents limités et non d'agents libres. Quelles sont les contraintes qui empêchent les gouvernements d'exercer un libre choix en termes de gestion des risques ?
7. Le problème des risques communs à plusieurs gouvernements, sociétés ou cultures est important (par exemple, problèmes environnementaux internationaux). Quelles sont les préoccupations de gestion centrale des risques qui se présentent spécifiquement dans ce cas ?



Public Risk Management Organisation

Questions stratégiques

1. Est-il possible de clarifier la démarcation entre le financement du risque et le financement des investissements spéculatifs ?
2. Est-il possible de mesurer de façon significative et précise le coût du risque ?
3. Les avantages de la gestion des risques dans un environnement public peuvent-ils être clairement identifiés et mesurés ?
4. Existe-t-il des propriétés spécifiques du risque qui structurent la manière dont les informations sur le risque sont communiquées et comprises ?
5. Quelles sont les relations entre la gestion des risques et les autres domaines de gestion, tout particulièrement la gestion stratégique et la gestion opérationnelle ?
6. Est-ce que le recours sans cesse croissant à des prestataires de services publics d'origine privée ou à but non lucratif engendre de nouveaux problèmes de gestion des risques, ou s'agit-il tout simplement de problèmes déjà existants qui se manifestent sous une nouvelle forme ?
7. Est-il possible de mettre réellement en pratique une gestion des risques totalement intégrée et exhaustive au sein des entités publiques, des communautés ou des cultures ?
8. Est-il possible de développer suffisamment les compétences essentielles pour offrir une orientation générale de développement des métiers et des carrières ? Les compétences essentielles sont-elles différentes d'une culture à l'autre ; si oui, dans quelle mesure ?

Questions d'information

1. Dans quelle mesure les élus doivent-ils exprimer une philosophie ou des principes de gestion des risques qui servent d'orientation aux managers ? Comment cette philosophie ou ces principes peuvent-ils être exprimés et, si nécessaire, comment peut-on en encourager l'expression ?
2. Dans quelle mesure les organismes d'état peuvent-ils/doivent-ils jouer un rôle dans la structuration de la perception du risque par la communauté et de son attitude vis-à-vis du risque ? Cette activité peut-elle être légitimement déconnectée de la politique ?
3. Quels sont les moyens de promotion de la gestion des risques publics au niveau international ? Quels sont les instruments clés de cette promotion et d'une intégration plus poussée de la communauté de gestion des risques ?
4. Quels doivent être spécifiquement les objectifs à long terme de la déclaration /l'initiative de cette Charte ?