

Cadre de référence de la gestion intégrée des risques

Table des matières

1. LA SÉCURITÉ, UNE PRIORITÉ.....	3
2. ENGAGEMENT DE L'ORGANISATION.....	3
3. NORME ISO 31000 : UN RÉFÉRENTIEL EN GESTION DES RISQUES.....	4
4. GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES : UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA QUALITÉ.....	4
5. PROCESSUS DE LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES.....	6
6. ADOPTION ET ENTRÉE EN VIGUEUR.....	9
7. RÉVISION.....	9

1. LA SÉCURITÉ, UNE PRIORITÉ

Historiquement, les activités de gestion des risques étaient gérées en vase clos par chacun des secteurs d'activité concernés. Les différentes exigences législatives, réglementaires et normatives relatives aux activités de santé et de sécurité du travail, à la sécurité des actifs informationnels, au plan des mesures d'urgence ainsi qu'à la prestation sécuritaire de soins et de services en témoignent d'ailleurs avec éloquence. Conséquemment, pour les personnes responsables de ces activités, la communication, le partage d'informations sur les risques ainsi que la coordination des efforts pour les prévenir et les gérer constituent un défi de taille. La gestion intégrée des risques apparaît comme une réponse à cette difficulté.¹

Le risque se définit de la façon suivante selon les individus qu'il concerne :

« Pour les intervenants et les usagers : danger plus ou moins important ou probable, élément critique dans le parcours de soins et de services.

Pour les gestionnaires : probabilité qu'un événement cause des dommages.

Pour les administrateurs : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs² ».

Pour veiller à l'harmonisation des responsabilités collectives et individuelles aux activités assurant la sécurité des usagers, le conseil d'administration, le comité de vigilance et de la qualité, le comité de vérification et le comité de gestion des risques jouent un rôle central et obtiennent une vision globale en assurant les liens pour coordonner les actions prioritaires.

Pour renforcer l'intégration des objectifs sur la sécurité dans les pratiques au quotidien, il importe que chaque secteur d'activités s'approprie les normes d'agrément et les POR qui, tout en permettant d'améliorer les politiques, procédures, cadre de référence, règles de soins et programmes, enrichiront les compétences et le travail en équipe. Celui qui pourra en bénéficier le plus est sans nul doute, *l'utilisateur*.

2. ENGAGEMENT DE L'ORGANISATION

La gestion intégrée des risques prend pour assise un engagement fort et durable du conseil d'administration, du président-directeur général, de l'équipe de direction et de l'ensemble des gestionnaires. L'engagement des différents acteurs peut se démontrer de différentes façons, mais il ne faut pas oublier que ce sont eux qui font preuve de leadership en étant des exemples à suivre pour les autres.

¹ AQESSS, Guide de la gestion intégrée des risques, 2008

² CHU de Québec-Université Laval (2018). Politique et procédure de gestion intégrée des risques. Politique no 171-00, p. 2.

3. NORME ISO 31000 : UN RÉFÉRENTIEL EN GESTION DES RISQUES

Spécifiquement en gestion des risques, l'établissement s'inspire d'un référentiel connu et prouvé par les établissements de santé et de services sociaux : la norme ISO 31000, une norme internationale en management du risque, aussi recommandée par l'AQESSS depuis quelques années.¹² Le caractère spécifique de cette norme prône dorénavant un concept général de gestion des risques intégré à l'ensemble de l'organisation. L'applicabilité de la norme ISO 31000 pourrait se résumer ainsi¹³ :

- Le rôle et la responsabilité de la direction sont primordiaux et la gestion des risques fait partie des processus organisationnels ;
- Cette norme est composée de lignes directrices et ne fait pas l'objet d'une certification particulière ;
- L'approche est systémique et se situe au-delà de l'évaluation du risque, aussi connue avec le cycle de la roue de Deming ou Plan-Do-Check-Act (PDCA) : elle comporte également l'appréciation et l'amélioration, soit l'efficacité de la gestion du risque ;
 - L'analyse de la probabilité/impact des risques est complétée ;
 - Une priorité d'action est accordée ;
 - Un responsable de la résolution de chaque risque est identifié.
- Le management du risque dégage une valeur ajoutée pour l'organisation : il fait partie des décisions prises, se base sur les informations existantes et s'oriente en fonction des incertitudes ;
- Le processus est dynamique, s'adapte aux changements de l'environnement et tient compte des aspects humains et culturels ;
- L'établissement adopte une approche proactive qui permet de tirer des leçons apprises des événements survenus.

Avec la norme ISO 31000, c'est la première fois que l'on incite les organisations à considérer tous leurs risques, lesquels sont influencés tant par leur environnement externe que par leur environnement interne. Cette norme est orientée spécifiquement vers la réponse aux besoins des clientèles et son issue réside dans l'amélioration continue de la qualité.

4. GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES : UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA QUALITÉ

Le concept de gestion intégrée des risques repose sur des principes, sur un cadre théorique et sur des processus.

Le processus continu de gestion intégrée des risques se manifeste à chacune des étapes de réalisation du risque, soit :

- Avant la survenue de l'événement indésirable, soit d'une manière prospective et préventive ;

- Lors de la survenue de l'événement alors qu'une intervention immédiate est requise ;
- Suite à l'événement, lors du processus d'analyse avec les acteurs concernés ;
- Lors de la phase de surveillance du risque ;
- À postériori, lors du processus d'apprentissage

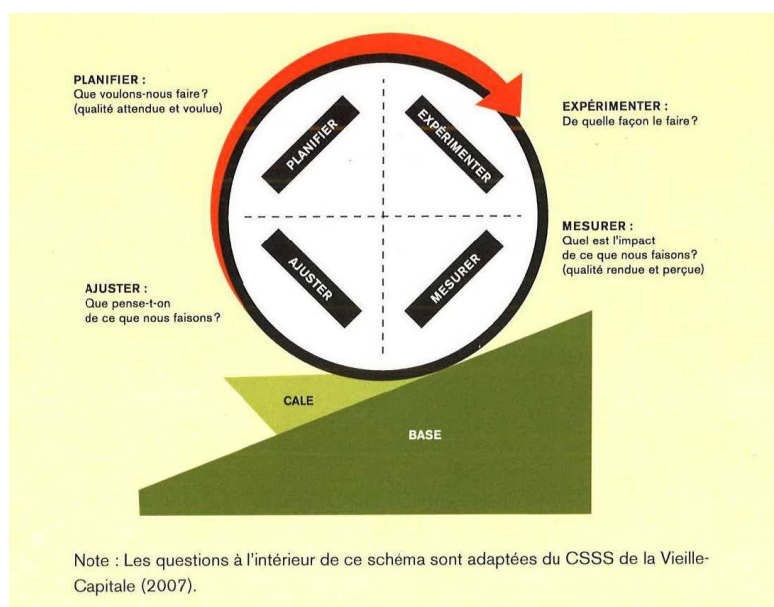
Les obligations conférées par la LSSSS sont assumées par les différentes structures formelles tant au niveau opérationnel, tactique, stratégique ou de vigie. Chaque personne est consciente de son rôle associé à la prestation sécuritaire des soins et services.

Aussi, plusieurs activités sont couvertes par la gestion intégrée des risques (liste non exhaustive) :

- Chutes
- Infections
- Médicaments
- Sécurité informatique
- Hygiène salubrité
- Sécurité civile
- Sécurité des installations
- Vie quotidienne des usagers
- Alimentation
- Santé et à la sécurité du travail

La gestion intégrée des risques est étroitement liée à la gestion intégrée de la qualité. L'outil utilisé pour opérationnaliser la qualité est la Roue de Deming tout comme la gestion intégrée de la qualité.

La Roue de Deming (Deming, 2002)



5. PROCESSUS DE LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Le processus de gestion intégrée des risques est composé des étapes suivantes :

- Établir le contexte
- Identifier les risques
- Analyser les risques
- Évaluer les risques
- Traiter les risques

ÉTABLIR LE CONTEXTE

L'établissement du contexte est l'étape initiale du processus de gestion intégrée des risques. L'objectif est de définir les paramètres externes et internes à prendre en considération. À cette étape, il s'agit de déterminer l'ensemble des éléments qui peuvent avoir un impact sur l'identification des risques. C'est à cette étape que le seuil de tolérance de l'organisation et des parties prenantes en rapport aux risques est défini. Ce seuil de tolérance varie d'un établissement à un autre.

À cette étape, il est important de se poser les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs ?
- Quels sont les défis ?
- Quel est l'environnement ?
- Quelles sont les obligations législatives, réglementaires et normatives ?
- Qui sont les parties prenantes ?
- Quels sont les critères qui permettront d'établir le seuil de tolérance aux risques ?
- Quel est le niveau de tolérance aux risques ?

IDENTIFIER LES RISQUES

L'identification des risques est un processus qui permet de définir les risques et d'en définir les principaux éléments. Cette étape permet d'établir une liste exhaustive de l'ensemble des risques, de leur source, leurs causes et leurs conséquences potentielles.

Il ne faut pas négliger cette étape, car une identification incomplète des risques aura pour effet de les soustraire au processus d'analyse et de traitement.

À cette étape, il est important de se poser les questions suivantes :

- Quels sont les risques identifiés ?
- Dans quels contextes ces risques peuvent-ils survenir ?
- Quelles sont les conséquences possibles de ces risques ?
- Quels sont les mécanismes mis en place pour contrôler ces risques ?
- Qui est responsable de gérer ces risques ?

Voici des outils et méthodes utilisés lors de cette étape :

- Remue-méninge
- Entrevues structurées avec le personnel
- Liste de contrôle
- Analyse des modes de défaillance, de leur effet et de leur criticité (AMDEC)
- Analyses prospectives
- Données informatiques (déclaration des incidents-accidents, rapports de sécurité, etc.)

ANALYSER LES RISQUES

L'analyse consiste à examiner l'information recueillie à l'étape de l'identification et à l'étudier de manière à évaluer les risques et à prendre une décision concernant leur traitement.

Trois éléments doivent faire l'objet d'une analyse à cette étape :

- La vraisemblance du risque (possibilité que quelque chose se produise) ;
- Les conséquences du risque (effets d'un événement affectant les objectifs poursuivis)
- Les mécanismes de prévention disponibles)

ÉVALUER LES RISQUES

L'évaluation des risques consiste à décider des actions futures à entreprendre à partir des résultats de l'analyse du risque. Cette évaluation doit tenir compte des avis exprimés par les parties prenantes.

L'évaluation permettra d'établir un ordre de priorité parmi les risques à traiter. C'est une étape importante puisque les ressources nécessairement limitées de l'établissement ne permettent pas de traiter tous les risques.

Afin de permettre une évaluation objective du risque, il est souhaitable d'appuyer son jugement sur un critère objectif comme un indice de criticité. Un indice de criticité est un outil d'aide à la décision concernant la tolérance au risque et un moyen d'aider à établir un ordre de priorité pour le suivi et le traitement de ce risque. Un moyen simple de calculer l'indice de criticité (IC) est de multiplier un facteur de vraisemblance (V) avec un facteur de conséquences (C) et un facteur de prévention (p).

Détermination de l'indice de criticité (IC) à l'aide des facteurs V, C et P

FACT. V	VRAISEMBLANCE	FACT. C	CONSÉQUENCES	FACT. P	MÉCANISME DE PRÉVENTION
3	FORTE VRAISEMBLANCE	3	CONSÉQUENCES GRAVES	3	AUCUNE POSSIBILITÉ DE PRÉVENTION
2	MOYENNE VRAISEMBLANCE	2	CONSÉQUENCES MOYENNES	2	FAIBLE CAPACITÉ DE PRÉVENTION
1	FAIBLE VRAISEMBLANCE	1	CONSÉQUENCES FAIBLES OU INEXISTANTES	1	FORTE CAPACITÉ DE PRÉVENTION

Le plan de sécurité des Îles est basé sur ce tableau afin d'établir les risques

À cette étape, il est important de se poser les questions suivantes :

- Quel est le seuil de tolérance de l'établissement vis-à-vis les risques identifiés ?
- Quels éléments de contexte sont susceptibles d'influencer la prise de décision ?
- Parmi les risques identifiés, lesquels sont tolérables et lesquels requièrent un traitement ?

TRAITER LES RISQUES

Le traitement des risques est l'étape du choix et de la mise en œuvre d'une ou de plusieurs options de modifications des risques. La modification d'un risque vise à le réduire à un niveau acceptable afin que les objectifs poursuivis puissent être atteints de manière sécuritaire.

Le traitement des risques comprend trois sous-étapes :

- La sélection d'une option de traitement optimale (dont les ressources requises par sa mise en œuvre ne sont pas déraisonnablement élevées par rapport à la criticité du risque à traiter) ;
- L'évaluation de l'efficacité de l'option de traitement retenue ;
- L'identification du risque résiduel pouvant être créé par la mise en œuvre de l'option de traitement et l'évaluation de l'opportunité de le traiter.

À cette étape, il importe de se demander :

- Quel type de traitement doit être réservé à chacun des risques ?
- Qui devra assurer le traitement du risque ?
- Quelle est l'efficacité de l'option de traitement du risque retenue ?
- Y a-t-il des risques résiduels ou d'autres conséquences résultant de la mise en application de l'option de traitement du risque ? Doit-on également les traiter ?
- A quelle fréquence doit-on réviser cette décision ?

COMMUNIQUER ET CONSULTER

La communication avec les parties prenantes doit être présente à toutes les étapes du processus de gestion intégrée des risques, de la définition du contexte au traitement des risques. La consultation des parties prenantes doit s'effectuer à toutes les étapes de la mise en œuvre du processus de gestion intégrée des risques.

ÉVALUER ET AMÉLIORER LE PROCESSUS

L'évaluation du processus de gestion intégrée des risques doit être minutieusement planifiée, de préférence au sein d'une démarche structurée. Il importe de prévoir que des personnes seront responsables de la surveillance et de la collecte d'informations à toutes les étapes du processus afin d'obtenir les informations requises pour son évaluation.

Une évaluation rigoureuse du processus de gestion intégrée des risques permettra notamment de :

- Valider l'efficacité des moyens de maîtrise des risques ;

- Obtenir des informations supplémentaires en vue d'affiner l'analyse et l'évaluation des risques ;
- Détecter et anticiper les changements dans le contexte de l'établissement qui pourraient avoir un impact sur la perception des risques ;
- Identifier les risques dits « émergents » pour lesquels il faudra éventuellement entreprendre une analyse.

À cette étape, il importe de se demander :

- Que disent les indicateurs sur l'efficacité des processus ?
- Quelles sont les réactions des parties prenantes par rapport aux informations véhiculées ?
- Que doit-on faire pour améliorer façons de faire ?

Tableau récapitulatif des étapes du processus de gestion intégrée des risques ³

ÉTAPE	PRINCIPALES ACTIONS ASSOCIÉES	RÉSULTATS ATTENDUS
ÉTABLIR LE CONTEXTE	ÉCOUTER LES PARTIES PRENANTES ET DÉFINIR LES ORIENTATIONS DU PROCESSUS	OBJECTIFS POURSUIVIS CRITÈRES D'ACCEPTATION DES RISQUES ÉTAT DE SITUATION (PESTEL)
IDENTIFIER LES RISQUES	OBSERVER L'ENVIRONNEMENT ET PRÉVOIR LES SITUATIONS POUVANT AFFECTER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS POURSUIVIS	LISTE DES RISQUES, DE LEURS CARACTÉRISTIQUES ET LEUR SOURCE
ANALYSER LES RISQUES	ÉTUDIER LES CARACTÉRISTIQUES DES RISQUES IDENTIFIÉS	PRÉSENTATION DES INTERRELATIONS ENTRE LES RISQUES, LEURS CONSÉQUENCES ET LEUR VRAISEMBLANCE
ÉVALUER LES RISQUES	DÉTERMINER LES RISQUES À TRAITER ET ÉTABLIR UN ORDRE DE PRIORITÉ	CLASSEMENT DES RISQUES SELON LE SEUIL DE TOLÉRANCE ET LEUR ORDRE DE PRIORITÉ
TRAITER LES RISQUES	AGIR SUR LES RISQUES AFIN D'EN MODIFIER LES CARACTÉRISTIQUES	PLAN DE TRAITEMENT DES RISQUES
COMMUNIQUER ET CONSULTER	ÉCOUTER ET INFORMER LES PARTIES PRENANTES	PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES PAR RAPPORT AUX RISQUES SENSIBILISATION DES PARTIES PRENANTES AUX OPTIONS DE TRAITEMENT DES RISQUES RETENUS
ÉVALUER ET AMÉLIORER	MESURER ET AJUSTER LE PROCESSUS AFIN DE L'AMÉLIORER	RAPPORT SUR L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS PLAN D'AMÉLIORATION

6. ADOPTION ET ENTRÉE EN VIGUEUR

Le présent cadre de référence entre en vigueur à la date de son adoption par le conseil d'administration.

7. RÉVISION

Le cadre de référence en gestion intégrée des risques sera révisé aux quatre ans ou plus tôt si nécessaire.

³ AQESSS, Guide de la gestion intégrée des risques, 2008, page 61