



**AEC**

Australian Electoral Commission

# GESTION DES RISQUES ÉLECTORAUX

Un guide pour les organes de gestion des élections



# GESTION DES RISQUES ÉLECTORAUX

Un guide pour les organes de gestion des élections

*Amy Vincent*  
*Sead Alihodžić*  
*Stephen Gale*



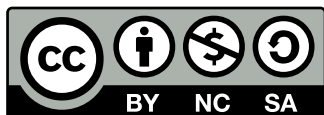
**IDEA International**  
Strömsborg  
SE-103 34 Stockholm  
SUÈDE  
+46 8 698 37 00  
info@idea.int  
www.idea.int



© 2023 Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale

© 2021 Édition anglais

Notre publications sont indépendantes de tout intérêt national ou politique. Les points de vue exprimés dans la présente publication ne reflètent pas nécessairement les opinions d'IDEA International ou de l'Australian Electoral Commission, de ses conseil d'administration ou des membres du conseil.



À l'exception des images et photos de tiers, la version électronique de la présente publication est disponible sous Creative Commons Licence (CCL)—Creative Commons Attribution–NonCommercial–ShareAlike 3.0 Licence. Vous pouvez librement partager cette publication ou en faire des travaux dérivés uniquement à des fins non commerciales, et à condition d'en avoir correctement nommé les sources et de les diffuser sous une licence identique à celle-ci. Pour de plus amples informations sur cette licence, veuillez consulter : <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0>>.

IDEA International  
Strömsborg  
SE-103 34 Stockholm  
SUÈDE  
Téléphone : +46 8 698 37 00  
Courriel : [info@idea.int](mailto:info@idea.int)  
Site Internet : <<https://www.idea.int>>

Australian Electoral Commission  
Locked Bag 4007  
Canberra ACT 2601  
Australia  
Téléphone : +61 (0)2 6271 4411  
Site Internet : <<http://aec.gov.au>>

Illustration de la couverture : © Lightwise - Stock Photo - 123RF  
Graphisme : IDEA International  
Révision : Anne Marsaleix

DOI : <<https://doi.org/10.31752/idea.2023.41>>

ISBN : 978-91-7671-646-5 (édition PDF)

## Remerciements

Nos remerciements vont aux organes de gestion des élections qui ont fourni un aperçu de leurs pratiques de gestion des risques grâce à une enquête mise en œuvre par la Commission électorale australienne (AEC) et l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA International) en 2019-2020. Nous remercions également les praticiens et praticiennes qui ont partagé leurs expériences lors de la table ronde de 2018 intitulée « Gestion des risques électoraux : renforcer la résilience des organes de gestion des élections ».

Une reconnaissance particulière à Élections Canada pour ses contributions au contenu. Nous remercions également la Commission indépendante chargée des élections et du découpage électoral au Kenya d'avoir mis les consultants William Kemboi et Linus Onyango à disposition pour soutenir l'élaboration d'études de cas et fournir des commentaires sur la première ébauche.

Merci également à Jeff Pope de l'AEC et à Therese Pearce Laanela d'IDEA International pour leurs initiatives, leurs conseils et leur soutien à l'élaboration de ce guide, ainsi qu'aux nombreux membres du personnel de ces deux organisations pour leur appui et les observations apportées lors des différentes étapes de l'élaboration de ce guide. Une mention spéciale doit être faite aux stagiaires d'IDEA International Fakiha Ahmed, Amna Amin, Niklas Lönn et Beverly Shen pour leur appui à dans la réalisation de l'enquête et l'analyse des résultats, et à Jeremy Philp, de l'équipe AEC, qui a contribué au contenu et à la révision du guide. Enfin, nous remercions Laura Thornton, directrice des programmes mondiaux d'IDEA International pour son contribution à l'amélioration et à la production de ce guide.

International IDEA tient à remercier le Réseau des Compétences Electorales Francophones, et plus particulièrement Simon Mélançon et Marie-Christine Ross pour leurs efforts dans la révision de la traduction française de ce manuel. Nous tenons également à remercier Nicolas Matatu de IFES-Burkina Fasso et Emna Zghonda d'IDEA International pour leur travail sur l'édition française.

# Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>4</b>
<b>Préface</b> .....	<b>7</b>
<b>Abréviations</b> .....	<b>9</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>10</b>
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Établir un cadre de gestion des risques</b> .....	<b>14</b>
Principaux attributs d'un cadre de gestion des risques .....	14
Principaux éléments d'un cadre de gestion des risques.....	19
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Élaborer une documentation formelle d'encadrement pour la gestion des risques</b> .....	<b>24</b>
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Opérationnaliser la gestion des risques</b> .....	<b>30</b>
Définir les responsabilités en matière de gestion des risques .....	30
Intégrer la gestion des risques.....	32
Collaborer et se mobiliser face aux risques.....	39
Revoir et améliorer continuellement la gestion des risques .....	43
<b>Chapitre 4</b>	
<b>Développer une culture et une capacité positive de gestion des risques</b> .....	<b>51</b>
Culture de la gestion des risques.....	51
Capacité de gestion des risques.....	53
<b>Références</b> .....	<b>61</b>
<b>Liste des ressources documentaires</b> .....	<b>63</b>

<b>Annexe A. Glossaire des concepts .....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe B. Processus de gestion des risques .....</b>	<b>68</b>
Étapes du processus de gestion des risques .....	68
<b>Annexe C. Échelle de maturité des capacités de gestion des risques .....</b>	<b>73</b>
Attributs de l'échelle de maturité des capacités de gestion des risques.....	73
<b>Annexe D. Commission électorale australienne : matrice des risques et tableau d'escalade .....</b>	<b>76</b>
<b>Annexe E. Principaux risques auxquels sont confrontés les organes de gestion des élections .....</b>	<b>80</b>
<b>Annexe F. Élections Canada : critères d'évaluation des risques et registre des risques ..</b>	<b>82</b>
Exemple de Registre intégré des risques d'Élections Canada .....	87
<b>Annexe G. IEBC Kenya : matrice des risques, modèle de registre des risques et carte thermique.....</b>	<b>88</b>
<b>À propos des auteurs.....</b>	<b>95</b>
<b>À propos des partenaires.....</b>	<b>96</b>

# Préface

Les risques liés aux processus électoraux touchent aussi bien les jeunes démocraties que les démocraties matures. Les irrégularités électorales, l'ingérence étrangère, la désinformation, la violence liée aux élections, le financement illicite des élections, le financement insuffisant et les incidents liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) sont des exemples de facteurs de risque. Dans les cas où ces risques se sont concrétisés, ils ont ébranlé la confiance des citoyens dans les élections et révélé les faiblesses des institutions démocratiques.

Alors que les risques électoraux sont palpables et inquiétants, le concept de gestion des risques électoraux est quant à lui moins bien établi. La majorité des 87 organes de gestion des élections (OGE) sondés par IDEA International en 2014 ont signalé une absence de pratiques formelles de gestion des risques. L'enquête approfondie de 2019 menée par la Commission électorale australienne (AEC) et IDEA International a confirmé que, là où des systèmes de gestion des risques existent, leur portée est souvent limitée.

Ce contexte explique la raison pour laquelle le travail novateur de gestion des risques électoraux entrepris par l'AEC est si convaincant et pourquoi l'AEC accorde une telle importance au sujet de la gestion des risques. L'AEC gère le déroulement des élections conformément à une législation centenaire, mais les processus électoraux continuent à évoluer et font face à des menaces et des défis en constante évolution. L'AEC ne cesse d'évaluer son propre travail et de rechercher des opportunités de collaboration internationale pour lutter efficacement contre ces risques et menaces.

Pour IDEA International, ce guide s'appuie sur un ensemble de travaux qui ont débuté en 2013 avec le lancement de l'outil de gestion des risques électoraux. S'appuyant sur les expériences acquises grâce à sa mise en œuvre dans le monde entier et grâce aux consultations mondiales menées sur ce sujet en 2015, IDEA International a publié un document d'orientation sur la

gestion des risques lors des élections en novembre 2016. Les OGE et les fournisseurs d'assistance électorale internationale soulignent continuellement l'importance et l'intérêt d'une source de connaissances comparatives qui fournissent des orientations opérationnelles sur l'institutionnalisation de la gestion des risques électoraux.

S'appuyant sur un intérêt commun pour l'avancement, la promotion et le soutien à une meilleure gestion des risques lors des élections, l'AEC et IDEA International sont fiers de présenter leur nouvelle publication, *Gestion des risques électoraux : un guide pour les organes de gestion des élections*.

Tom Rogers  
Commissaire électoral de  
l'Australian Electoral Commission

Kevin Casas-Zamora  
Secrétaire général  
d'IDEA International



# Abréviations

<b>AEC</b>	Australian Electoral Commission [Commission électorale australienne]
<b>IEBC</b>	Independent Electoral and Boundaries Commission [Commission indépendante électorale et de délimitation], Kenya
<b>IIEC</b>	Interim Independent Electoral Commission [Commission électorale indépendante intérimaire], Kenya
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation
<b>OGE</b>	organe de gestion des élections
<b>PESTLE</b>	political, economic, social, technological, legal and environmental [politique, économique, social, technologique, juridique et environnemental]
<b>SGRE</b>	système de gestion des risques
<b>TIC</b>	technologies de l'information et de la communication

# INTRODUCTION

Les organes de gestion des élections (OGE) sont confrontés à de nombreux risques à chaque phase du cycle électoral. Ils opèrent dans des environnements de plus en plus complexes et volatils et où des facteurs tels que la technologie, la démographie, la sécurité humaine, les informations inexactes ou incomplètes et des catastrophes naturelles, pour n'en citer que quelques-uns, créent une incertitude croissante. Lorsque les risques ne sont pas compris et traités, ils peuvent saper la crédibilité du processus et les résultats qui en découlent.

Bien que chaque OGE doive gérer le risque, chacun peut avoir sa propre approche pour le faire. Certains OGE s'appuient sur leurs processus de gestion traditionnels et sur l'ingéniosité de leur personnel pour identifier et traiter les risques, tandis que d'autres adoptent des approches de gestion des risques plus formelles. Les expériences des OGE (et des entités d'autres secteurs) montrent que, lorsque des processus formels de gestion des risques sont mis en œuvre avec succès, les avantages sont considérables. Une plus grande sensibilisation aux risques aide les institutions à concentrer leurs ressources là où elles sont le plus nécessaires, réalisant ainsi un bon rapport coût-efficacité. Les processus formels de gestion des risques aident à suivre les défis et les solutions appliquées lors des élections précédentes afin d'éviter de reproduire des situations similaires et d'améliorer les réponses pour y faire face.

Les tendances observées au cours de la dernière décennie indiquent que les OGE passent de plus en plus des processus de gestion des risques informels à des processus formels. Un facteur fondamental

contribuant à ce changement est que la gestion des risques *ad hoc* est de nature réactive, limitant la capacité d'un OGE à allouer des ressources pour répondre aux priorités émergentes en temps opportun. Cela crée des charges de travail inutiles et des frustrations chez le personnel, cela peut également conduire à une gestion des risques partagée, épuiser les ressources et conduire à des effets indésirables sur la démocratie, dont une perte de confiance envers l'OGE. La tendance vers des pratiques formelles de gestion des risques est accélérée par le fait que les gouvernements du monde entier imposent de plus en plus la gestion des risques comme un processus obligatoire à toutes leurs institutions, y compris les OGE.

S'il est reconnu que la gestion des risques joue un rôle essentiel dans la protection de la crédibilité des élections face aux menaces internes et externes, l'adoption de processus formels de gestion des risques peut être complexe et nécessiter une gestion stratégique du changement. Les institutions dotées de structures de gestion complexes mandatées pour organiser des événements à enjeux élevés dans des environnements difficiles – ce qui est souvent le cas des OGE – ont besoin de l'engagement de la haute direction pour adopter efficacement des processus formels de gestion des risques ainsi qu'un cadre adapté à l'OGE et qui aide à renforcer la capacité et la culture institutionnelles. Dans de nombreux cas, des processus efficaces de gestion des risques ont été élaborés progressivement et élargis au fur et à mesure qu'ils démontraient leur pertinence.

L'objectif de ce guide est de présenter un ensemble d'étapes pratiques pour les OGE sur la façon d'établir ou de faire progresser leur cadre de gestion des risques. Les chapitres du Guide reflètent l'étendue des considérations clés dans le processus de mise en œuvre et offrent des ressources de base. Il est reconnu que les systèmes électoraux et les environnements dans lesquels ils fonctionnent sont divers. Afin d'assurer la pertinence pour autant d'OGE que possible, le contenu du Guide est une synthèse des éléments suivants :

- expériences de l'AEC dans la mise en œuvre des processus de gestion des risques ;

- conclusions d'une enquête mondiale menée par l'AEC et IDEA International en 2019-2020 sur l'état de la gestion des risques électoraux, qui a recueilli les réponses de 43 OGE dans le monde;
- expériences d'IDEA International dans le développement et le soutien à la mise en œuvre d'un outil pratique de gestion des risques électoraux (IDEA International 2013);
- recommandations d'IDEA International sur le sujet (Alihodžić 2016);
- des études de cas ciblées et des échantillons de ressources fournis par les OGE du Canada et du Kenya.

Les auteurs ont aligné le Guide sur la doctrine plus large de la gestion des risques, y compris les normes internationales de gestion des risques et la mise en œuvre des processus de gestion des risques plus spécifiquement. L'approche de l'AEC en matière de mise en œuvre de la gestion des risques est guidée par la politique de gestion des risques du Commonwealth (Gouvernement australien 2014) et s'appuie sur un guide sur la mise en œuvre de la politique de gestion des risques du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a) (ci-après « Guide du Commonwealth »). Les deux documents sont alignés sur la norme de gestion des risques de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et fournissent une multitude de formulations universellement applicables et de conseils pratiques pour la mise en œuvre de la gestion des risques. Par conséquent, ce guide fait systématiquement référence à ces deux documents.

## Encadré 1. Avantages de la gestion formelle des risques pour un OGE

### Australie

Le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016), adopté par l'AEC, énumère les avantages universels de la gestion des risques, notamment :

- une capacité accrue à identifier, évaluer et gérer les menaces et les opportunités ;
- une responsabilisation accrue et meilleure gouvernance ;
- une meilleure gestion des risques complexes et partagés ;
- une meilleure gestion financière ;
- une performance organisationnelle et une résilience accrues ;
- une plus grande confiance dans la prise de décisions difficiles ;
- la diminution des comportements inacceptables ou indésirables potentiels tels que la fraude et le harcèlement.

### Kenya

Le cadre de la gestion des risques de la Commission indépendante chargée des élections et du découpage électoral (Independent Electoral and Boundaries Commission, IEBC) (2017b) et le « Guide de gestion des risques du secteur public » (non publié) du Trésor national, tous les deux révisés en 2020 et en attente de publication, décrivent les avantages de la gestion des risques, qui comprennent :

- une gestion proactive ;
- une probabilité accrue d'atteindre les objectifs ;
- une meilleure prise de conscience de la nécessité d'identifier et de traiter les risques dans l'ensemble de l'institution ;
- une meilleure identification des opportunités et des menaces ;
- une meilleure conformité aux exigences légales et réglementaires et aux normes internationales ;
- des rapports obligatoires et volontaires améliorés ;
- une meilleure gouvernance ;
- une amélioration de la confiance des parties prenantes ;
- établissement d'une base fiable pour la prise de décision et la planification ;
- un contrôle amélioré ;
- une allocation et utilisation efficaces des ressources pour le traitement des risques ;
- une amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles ;
- une amélioration des performances en matière de santé et de sécurité, ainsi que de protection de l'environnement ;
- une amélioration de la prévention des pertes et de la gestion des incidents ;
- une minimisation des pertes ;
- une amélioration de l'apprentissage organisationnel ;
- une amélioration de la résilience organisationnelle.

## Chapitre 1

# ÉTABLIR UN CADRE DE GESTION DES RISQUES

On entend généralement par cadre de gestion des risques « un ensemble d'éléments établissant les fondements et dispositions organisationnelles présidant à la conception, la mise en œuvre, la surveillance, la revue et l'amélioration continue du management du risque dans tout l'organisme » (ISO 31000:2009). Son objectif est d'aider les institutions à « intégrer le management du risque dans les activités et les fonctions significatives » (ISO 31000:2018). Pour consulter les termes couramment utilisés, voir l'annexe A.

Lorsque l'équipe de direction d'un OGE décide de mettre en œuvre un processus de gestion des risques ou d'améliorer celui déjà existant (les détails d'un processus de gestion des risques mis en œuvre par l'AEC se trouvent à l'annexe B), la première étape consiste à établir ou à mettre à jour son cadre de gestion des risques. Au-delà de la définition de la gestion des risques, c'est aussi l'occasion d'annoncer la couleur et les attentes du processus. Concrètement, l'élaboration d'un cadre de gestion des risques sera plus facile s'il s'appuie sur une bonne connaissance de ses principaux *attributs* et *éléments*.

---

## PRINCIPAUX ATTRIBUTS D'UN CADRE DE GESTION DES RISQUES

L'établissement ou la révision d'un cadre de gestion des risques par un OGE nécessitera souvent une adaptation des normes et des principes génériques y afférents à la structure organisationnelle et à l'environnement opérationnel de l'OGE. Lorsque l'approche de gestion des risques est mandatée par le gouvernement,

elle sera probablement accompagnée d'orientations et de ses principaux attributs. Les quatre *attributs* d'un cadre de gestion des risques que contient le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a) employé par l'AEC en sont des exemples. Les attributs du Commonwealth sont largement applicables et les annotations ci-dessous les contextualisent en termes de processus électoraux.

### **Il est adapté à l'objectif et aux besoins de l'entité**

La mise en œuvre du mandat de gestion des risques d'un OGE nécessite des dispositions particulières par rapport aux autres entités étatiques. La chronologie en cascade des événements électoraux, l'achat de biens et de services à grande échelle, les dispositions logistiques et les délais complexes, le recrutement de personnel externe, etc. sont autant d'étapes de l'exercice électoral qui doivent répondre aux exigences du droit de vote de la population en une seule journée. En raison des enjeux politiques élevés des résultats électoraux, ces processus sont chargés d'émotions qui peuvent exacerber les tensions sociales. Par conséquent, le cadre de gestion des risques adopté par un OGE devrait exiger un certain degré d'originalité, de sophistication et de sensibilité. Bien que les risques électoraux soient propres à chaque pays et à chaque élection, il est probable que les cadres de gestion des risques adoptés par des pairs dans d'autres pays puissent offrir des indications intéressantes à ceux qui s'engagent dans la même voie.

### **Il est assimilé, appliqué et intégré de manière cohérente dans toute l'entité**

Les OGE sont des institutions complexes dont la structure comprend souvent des bureaux nationaux et régionaux. De plus, les OGE créent périodiquement des extensions *ad hoc* pour l'inscription des électeurs, la formation, la logistique, etc., ce qui implique le recrutement et la formation d'un personnel temporaire à grande échelle. En plus du personnel de base de l'OGE, la gestion des risques doit couvrir les activités mises en œuvre par le personnel temporaire et les prestataires de services externes. Ils doivent tous être en mesure de comprendre les risques plausibles, de reconnaître les signes imminents et d'agir ou d'alerter les personnes chargées d'agir. Le cadre de gestion des risques décrit en détail les processus pour

procédures garantissant la gestion systématique des risques afin d'éviter une gestion incomplète, *ad hoc* et non coordonnée.

### **Il détaille les actions requises pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'examen de la gestion des risques dans l'entité**

En adoptant une approche de gestion des risques, les OGE peuvent le faire de manière globale, couvrant tous les aspects de ses processus de gestion, ou par étapes graduelles en se concentrant d'abord sur les domaines prioritaires (Alihodžić 2016). En outre, les responsabilités de gestion des risques peuvent être confiées à une partie du personnel sélectionnée ou spécialisée. Dans les deux cas, le cadre de gestion des risques doit détailler à quoi ressemblera le processus de gestion des risques, quelles en seront les responsabilités et comment le processus sera supervisé. Anticipant que le processus initial progressera probablement au fil du temps, un OGE doit avoir la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux nouvelles circonstances.

### **Il est utilisé par les fonctionnaires dans leur prise de décision quotidienne**

Le moment critique dans l'adoption d'un processus de gestion des risques repose sur la capacité d'un OGE à démontrer rapidement qu'il en bénéficie. Pour que cela se produise, la haute direction et les gestionnaires de l'OGE doivent appliquer systématiquement les perspectives de gestion des risques à tous les processus de prise de décision. Au départ, cela peut être perçu comme un fardeau, en particulier si beaucoup d'énergie est investie pour se préparer à faire face à des risques qui ne se matérialisent jamais. Cependant, à mesure que ces processus deviendront routiniers, leur efficacité augmentera. Le cadre de gestion des risques doit donc veiller à ce que le processus soit maintenu pendant les périodes de forte comme de faible intensité de travail.

Dans l'ensemble, les OGE doivent s'assurer que les processus et structures de gestion des risques sont durables (Alihodžić 2016); par conséquent, il peut être plus avantageux de commencer à prendre des mesures individuelles de façon progressive vers une mise en œuvre complète plutôt que de tenter d'appliquer immédiatement un cadre complet de gestion des risques électoraux (Frigo et Anderson 2011).



## Encadré 2. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

### Comment l'OGE gère-t-il les risques ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Grâce à nos pratiques de gestion régulières, organiques et auto-initiées	30
Grâce à des processus formels de gestion des risques appliqués dans <i>certain</i> s domaines de notre travail	12
Grâce à des processus formels de gestion des risques intégrés dans <i>tous</i> les domaines de notre travail	11
Autre	7

Alors que tous les OGE interrogés reconnaissent qu'ils gèrent les risques électoraux, la manière dont la gestion des risques est intégrée au sein de chaque organisation diffère. La pratique la plus courante est la gestion par le biais de pratiques de gestion régulières. Le nombre d'OGE qui appliquent une gestion formelle des risques à tous ou seulement à certains domaines de leur travail est nettement inférieur, tout comme le nombre d'OGE mentionnant d'autres dispositions.

En ce qui concerne l'intégration de la gestion des risques dans les pratiques habituelles, l'OGE du Mexique indique que son cadre de contrôle interne et ses protocoles électoraux pour la continuité des opérations incluent le processus d'identification des risques. Au Pérou, la gestion des risques est intégrée dans un système de gestion de qualité, qui couvre les principales activités électorales. Les OGE du Bangladesh, des Maldives et Maurice mentionnent l'importance d'évaluer les risques sur la base des élections précédentes. Au Salvador, l'exercice de gestion des risques a lieu lors de la formulation du plan électoral général.

Parmi les OGE qui appliquent des processus formels de gestion des risques dans certains domaines de leur travail, l'OGE letton mentionne la gestion formalisée des risques liés à la sécurité informatique et à la sécurité des bureaux de vote mise en œuvre en coopération avec les autorités de sécurité nationale. L'OGE du Guatemala met en œuvre un processus formel de gestion des risques en matière de prévention des conflits et de la violence.

Parmi les OGE qui intègrent des processus formels de gestion des risques dans tous les domaines de leur travail, le cadre formel de gestion des risques utilisé par l'OGE du Canada fait la distinction entre les risques liés à l'entreprise, aux programmes, aux événements et aux projets, permettant ainsi à l'agence de gérer les risques à tous les niveaux. L'OGE australien souligne que, bien qu'il dispose d'un cadre formel documenté de gestion des risques, une grande part de gestion est réalisée de façon informelle/organique dans l'ensemble de l'institution. L'OGE du Kenya appliqué un cadre de gestion des risques à l'échelle globale de l'institution.

## Encadré 2. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections (suite)

En ce qui concerne les autres dispositions, l'OGE indonésien déclare qu'il a adopté une approche hybride dans laquelle les normes de gestion des risques sont intégrées dans les pratiques de gestion habituelles. D'autres OGE, comme ceux du Botswana et de la Namibie, sont en train d'institutionnaliser leurs pratiques formelles de gestion des risques.

### Qui, au sein des OGE, a initié leurs processus de gestion ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
OGE	25
Gouvernement	5
OGE et gouvernement	4
Assistance électorale	3
Autre	2

La décision d'intégrer la gestion des risques dans le travail des OGE est principalement le résultat d'initiatives internes. Dans certains cas, le gouvernement oblige l'OGE à intégrer la gestion des risques. Dans d'autres cas, le renforcement de la gestion des risques fait parfois partie de l'assistance technique électorale.

### Comment l'OGE a-t-il développé/acquis sa pratique de gestion des risques ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Créée (conçue) en interne	29
Fournie par le gouvernement	13
Acquise auprès d'un organisme externe	14
Acquise auprès de l'ISO	5
Autres	4

Dans la plupart des cas, les pratiques de gestion des risques de l'OGE sont élaborées en interne. Certains OGE indiquent qu'ils ont suivi les conseils d'institutions gouvernementales, telles que le Trésor national, c'est le cas de l'Afrique du Sud, la politique de gestion des risques du gouvernement du Commonwealth, c'est le cas de l'Australie, et les lois, c'est le cas de la Croatie. Dans d'autres cas, des pratiques conçues en interne ont été développées avec l'aide de consultants externes, comme en Nouvelle-Zélande et en Suède, ou en collaboration avec des

## Encadré 2. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections (suite)

partenaires externes, comme dans le cas de la Bosnie-Herzégovine, du Botswana, du Kenya et de la Namibie, qui ont adopté l'outil GRE d'IDEA. Trois OGE, ceux de l'Australie, de la Géorgie et de l'Afrique du Sud, font spécifiquement référence à l'utilisation des normes ISO.

Dans les cas de la Finlande et de la Norvège, le gouvernement a élaboré le cadre de gestion des risques. En Norvège, l'Agence pour la gestion publique et l'administration en ligne a fourni des orientations de gestion des risques.

Le Lesotho, les Maldives et le Portugal signalent l'absence d'un système formel de gestion des risques. Au Lesotho, la gestion des risques pendant une période électorale est plutôt effectuée par le Comité de sécurité établi par les agences du secteur de la sécurité. Les Maldives précisent qu'après chaque élection, l'OGE organise un colloque interne sur les difficultés, les risques et les obstacles rencontrés. Au Portugal, la gestion des risques se fait au cas par cas.

## PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UN CADRE DE GESTION DES RISQUES

Il n'existe pas d'approche unique pour la structure et le contenu d'un cadre de gestion des risques. En termes pratiques, les composantes essentielles d'un cadre de gestion des risques que chaque OGE doit prendre en compte sont *la documentation d'orientation formelle*, *l'opérationnalisation* et *la culture*. Le présent Guide fournit donc des indications normatives et pratiques pour développer un cadre de gestion des risques pertinent en façonnant ces composantes fondamentales (voir Figure 1). Les OGE peuvent les adopter à tous les niveaux de maturité de leur parcours de gestion des risques. Pour plus de détails sur ce que l'on entend par évaluation de la maturité, voir l'annexe C.

### Élaboration de documents d'orientation formels pour la gestion des risques

Une politique de gestion des risques est une forme de documentation d'orientation formelle, qui décrit généralement l'intention et l'approche de principe de l'OGE en matière de gestion des risques et est approuvée par la haute direction. Le premier public visé par une politique de gestion des risques est le personnel permanent de l'OGE. Il est essentiel que la déclaration de politique générale

### Encadré 3. Kenya : institutionnalisation de la gestion des risques

La gestion des risques dans le secteur public au Kenya est guidée par une série d'exigences gouvernementales et d'autres normes qui énoncent huit principes à suivre lors de l'établissement de cadres institutionnels de gestion des risques.

Suite aux élections générales de 2007, caractérisées par des violences postélectorales, la Commission électorale du Kenya a été dissoute. La nouvelle Commission électorale indépendante intérimaire (IIEC), précurseur de l'IEBC, a créé la Direction de l'audit, des risques et de la conformité. Cependant, à partir de 2009, lorsque l'IIEC a été créée, il n'y avait pas de pratiques formelles de gestion des risques. La gestion des risques était donc *ad hoc*, basée sur des projets ou des activités et autonome (non intégrée à d'autres processus électoraux).

En 2011, l'IEBC a commencé à collaborer avec IDEA International dans le cadre d'un effort visant à renforcer la gestion des risques en pilotant l'outil GRE d'IDEA International lors des élections générales de 2013. Les exercices de formation et l'engagement des parties prenantes menés pendant la période pilote ont permis de mieux comprendre l'importance de la gestion des risques pour les OGE, ce qui a conduit l'IEBC à adopter l'outil GRE dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques. De 2015

à 2017, IDEA International a soutenu une personnalisation plus poussée de l'outil GRE au sein de l'IEBC.

En outre, avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le développement, l'IEBC a engagé un consultant en février 2017 qui a entrepris une évaluation de la maturité des risques de l'IEBC. Les conclusions ont conduit à l'élaboration d'un projet de cadre de gestion des risques et de registre des risques, qui a été validé lors d'un atelier avec des commissaires, des directeurs et des responsables des risques.

À la suite de l'approbation du cadre de gestion des risques, l'IEBC a élaboré une politique de gestion des risques, des procédures opérationnelles standard et des outils de suivi. L'IEBC a également établi des structures dans lesquelles les rapports sur les risques sont discutés et transmis, la gestion des risques étant un point standard à l'ordre du jour de toutes les réunions de l'IEBC. La gestion des risques a été intégrée à tous les processus de l'IEBC et soutient la prise de décision à tous les niveaux. Un audit interne mené sur la gestion des risques a donné un résultat positif.

À l'avenir, la Commission prévoit d'automatiser son processus de gestion des risques afin de rendre l'identification, l'évaluation et la communication des risques plus efficaces.

corresponde à l'intention de la haute direction. Un engagement excessif peut entraîner une perte de confiance si les hauts dirigeants se désengagent de la politique et ne sont pas tenus responsables de l'échec de la gestion des risques.

Le chapitre 2 du présent Guide illustre les principes d'élaboration d'une documentation d'orientation pertinente pour la gestion des risques.

### **Opérationnalisation de la gestion des risques**

Un processus de gestion des risques efficace est un processus intégré. Au premier abord, il se manifeste par des comportements tels que l'utilisation cohérente d'outils, l'enregistrement des risques à l'aide de formulaires standardisés et le signalement régulier des risques. À un niveau plus approfondi, un comportement sain de gestion des risques est celui où la prise de risque par tous les niveaux du personnel reflète la perception du risque par l'organisation plutôt qu'une interprétation individuelle au cas par cas. Cela est particulièrement important lorsque le personnel est confronté à des situations conflictuelles dans un laps de temps très court, comme le jour du scrutin ou pendant le dépouillement des bulletins après la clôture du scrutin. Mieux les comportements face au risque sont définis, plus les cadres supérieurs peuvent se fier au discernement du personnel pour prendre la bonne décision et éviter de prendre des risques importants là où il n'en a pas l'autorisation.

Le chapitre 3 du présent Guide illustre l'opérationnalisation des processus de gestion des risques par le biais d'un comportement défini.

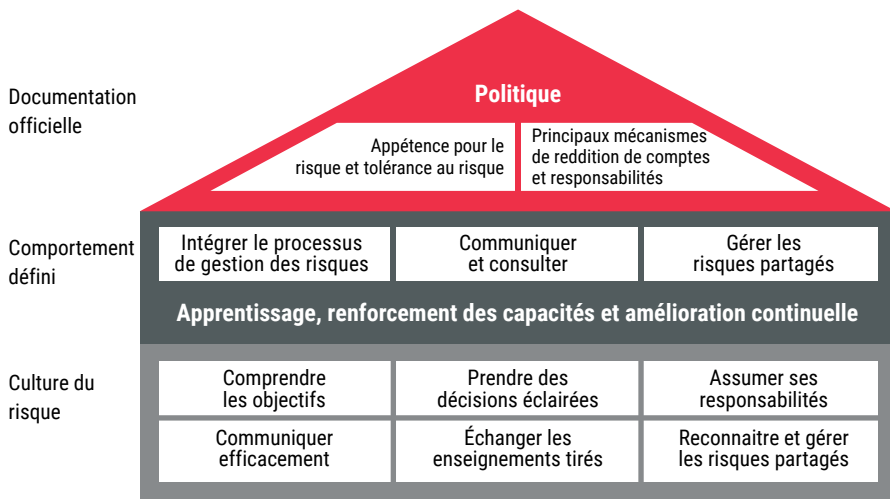
### **Façonner une culture et une capacité positives de gestion des risques**

Une opérationnalisation de la gestion des risques accomplie ne saurait se passer du soutien d'une culture. Une culture du risque positive insuffle de l'énergie et favorise des comportements sains quant à la gestion des risques. Il est recommandé de mener une enquête sur la culture du risque avant qu'un OGE ne s'engage dans la mise en place d'un cadre formel de gestion du risque. Une telle enquête met généralement en évidence les divergences entre les politiques et les comportements internes, les lacunes en matière de

capacités et les traits culturels existants. Cela permet de déterminer les domaines à privilégier et de définir une voie d'amélioration.

Le chapitre 4 du présent Guide couvre les caractéristiques positives et négatives de la culture du risque et fournit des indications sur le renforcement des capacités.

**Figure 1. Cadre de gestion des risques, adopté par l'AEC**



Source : D'après le ministère australien des Finances, *Implementing the Commonwealth Risk Management Policy – Guidance* [Mise en œuvre de la politique de gestion des risques du Commonwealth – Orientations], 2016, <<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/implementing-the-rm-policy.pdf>>, consulté le 22 avril 2021.

#### Encadré 4. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

Quelles sont les composantes communes des cadres de gestion des risques de l'OGE ?

Options proposées (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Un registre des risques	29
Des outils pour évaluer les risques	27
Une procédure d'identification des risques	27
Une méthode d'analyse des risques	25
Une procédure de communication des risques	22
Une politique des risques documentée	20
L'allocation des ressources	20
Des outils pour traiter les risques	19
La mise à disposition de matériel de formation sur les risques	15
Une autorité et une responsabilité adéquates et l'adoption de mécanismes de reddition de comptes adéquats pour la gestion des risques	14

En répondant aux questions de l'enquête, plusieurs OGE ont admis qu'il leur manquait un certain nombre d'éléments qu'ils considéraient comme importants. Par exemple, les OGE du Botswana, du Salvador et du Népal trouvent qu'une politique de risque documentée est importante, même si leurs systèmes n'en disposent pas. L'OGE indonésien souligne les bienfaits d'une autorité appropriée et un mécanisme de redevabilité – éléments manquants à sa pratique de gestion des risques. Les OGE de l'Australie et du Canada indiquent que tous les éléments sont présents dans leurs systèmes de gestion des risques. Dans le premier cas, ils sont à des niveaux de maturité différents, car l'OGE continue d'ancrer la gestion des risques dans sa culture.

## Chapitre 2

# ÉLABORER UNE DOCUMENTATION FORMELLE D'ENCADREMENT POUR LA GESTION DES RISQUES

Une documentation formelle d'encadrement pour la gestion des risques décrit généralement l'orientation et l'approche de principe d'un OGE en matière de gestion des risques afin de guider la prise de décision et les opérations. La politique doit refléter l'orientation de la direction générale et être claire pour le principal destinataire, à savoir les employés permanents de l'OGE.

La norme ISO 31000 (2018:6-7) stipule dans ses lignes directrices sur la gestion des risques que :

Les organes supérieurs de direction et de surveillance, le cas échéant, devraient démontrer et articuler leur engagement constant en faveur de la gestion des risques à travers une politique, une déclaration ou tout autre formulaire qui communique clairement les objectifs et l'engagement d'une institution en faveur de la gestion des risques. Cet engagement devrait notamment inclure :

- l'objectif de l'institution en matière de gestion des risques et le relier avec ses autres objectifs et politiques ;
- la nécessité d'intégrer davantage la gestion des risques dans la culture globale de l'institution ;
- les orientations pour l'intégration de la gestion des risques dans les activités courantes et dans la prise de décision ;
- les attributions, responsabilités et mécanismes de redevabilité ;
- la mise à disposition des ressources nécessaires ;



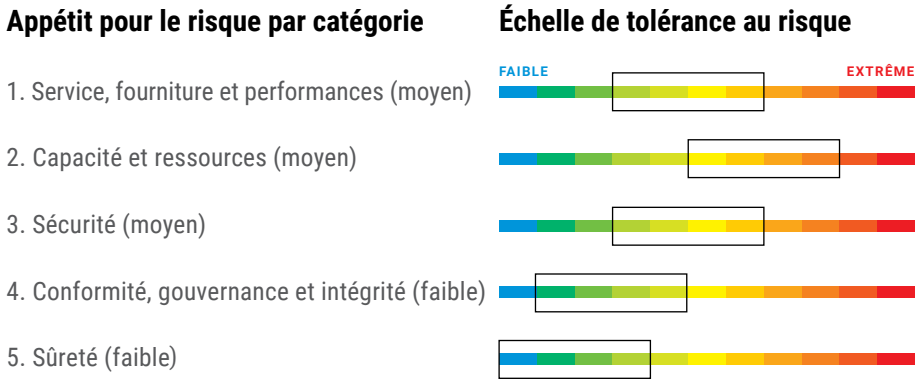
- la manière dont les objectifs contradictoires sont traités;
- le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance de l'institution;
- la révision et l'amélioration.

La politique australienne de gestion des risques (Gouvernement australien 2014), sur laquelle l'AEC aligne son approche sur le sujet, est globalement conforme aux lignes directrices de la norme ISO 31000 (2018). Elle recommande de rattacher toute politique de gestion des risques à d'autres éléments du cadre de gestion des risques par le biais de procédures et de documents d'orientation. En outre, la politique du gouvernement australien suggère également qu'une politique de gestion des risques devrait inclure une vision sur ce que l'entité cherche à réaliser grâce à une bonne gestion des risques et les principaux objectifs du programme de gestion des risques à long terme. En outre, les entités gouvernementales australiennes sont tenues de veiller à ce que leur politique de gestion des risques définisse l'appétence pour le risque et la tolérance au risque de l'entité concernée, selon laquelle :

- **L'appétence pour le risque** est le niveau de risque qu'une entité est prête à accepter ou à conserver pour atteindre ses objectifs. Il s'agit d'une déclaration ou d'une série de déclarations décrivant l'attitude de l'entité à l'égard de la prise de risques. Par exemple, un OGE peut avoir des appétences différentes concernant les risques liés à la sécurité de ses équipements et à la sécurité de son personnel.
- **La tolérance au risque** est le niveau spécifique de prise de risque acceptable pour atteindre un objectif spécifique ou gérer une catégorie de risque. La tolérance au risque représente l'application pratique de l'appétence pour le risque et est plus efficace lorsqu'elle est assimilée par l'ensemble du personnel. Par exemple, la marge de tolérance au risque est généralement présentée sur une échelle d'intensité faible, moyenne et élevée ou allant de faible à extrême, ou similaire.

L'incorporation des considérations d'appétence et de tolérance au risque dans la documentation officielle de gestion des risques d'un

Figure 2. Appétence pour le risque et tolérance au risque de l'AEC



Source : Commission électorale australienne, extrait de l'« AEC Risk Appetite and Tolerance Statement » [Déclaration d'appétit et de tolérance au risque de l'AEC], document interne.

OGE est utile, car cela fournit un moyen objectif pour la direction de l'OGE d'articuler ce qui constitue une prise de risque acceptable à la fois dans leur travail quotidien et dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'OGE. Les déclarations d'appétence pour le risque et de tolérance au risque fournissent des indications au personnel sur le niveau de risque que l'OGE est prêt à prendre, les domaines dans lesquels il convient de prendre plus ou moins de risque et les contraintes à la prise de risque.

Concrètement, l'AEC établit des appétences pour cinq catégories différentes de risques en utilisant une échelle d'intensité faible, moyenne, élevée et extrême (voir Figure 2). Ensuite, la marge de tolérance au risque est déterminée pour chaque catégorie. Dans les domaines où l'appétence d'un OGE pour un risque est plus faible, les décisions sur la gestion de ces risques devraient envisager davantage de stratégies d'atténuation, ce qui nécessitera davantage de ressources. D'autre part, dans les catégories de risques face auxquelles l'OGE a une plus grande appétence, il existe une volonté générale de les prendre en échange d'un plus grand bénéfice. En général, la matérialisation de tels risques ne devrait pas compromettre les objectifs importants de l'OGE, tandis que les succès potentiels devraient être d'une grande importance pour

l'institution. Une articulation claire de l'appétence et de la tolérance au risque aide donc les responsables à atténuer les menaces, mais aussi à tirer profit des opportunités.

#### **Encadré 5. Révision de la politique de gestion des risques au Kenya**

L'IEBC déclare dans sa politique de gestion des risques ses orientations générales en la matière et fournit un cadre pour garantir que les processus de gestion des risques soient appliqués de manière cohérente dans l'ensemble de l'institution et qu'ils fournissent une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. La politique fournit la justification, les responsabilités et les obligations de gestion des risques ainsi que la manière dont la gestion des risques fera l'objet d'un processus de suivi et de remontée en tant que partie intégrante de la structure de gouvernance.

La politique de gestion des risques de l'IEBC est revue annuellement. L'examen est consolidé par une évaluation postélectorale, un plan stratégique et des modifications apportées aux politiques de l'IEBC.

Le dernier examen du cadre et de la politique de gestion des risques devait avoir lieu au début de 2020, mais a été reporté à la suite de l'apparition de la pandémie de coronavirus. La révision des documents a été finalisée et approuvée par l'IEBC en octobre 2020. La nouvelle mouture de la politique de l'IEBC a créé un comité de gestion des risques dans chacun des 47 comtés du Kenya.

### Encadré 6. Révision de la politique de gestion des risques de l'AEC

La politique de gestion des risques de l'AEC est un élément central de son cadre de gestion des risques, qui détermine :

- son approche de la gestion des risques ;
- son cadre pour la gestion des risques (gouvernance et culture) ;
- son appétence pour le risque et sa tolérance au risque ;
- son engagement à développer ses capacités ;
- ses rôles et responsabilités.

La politique de gestion des risques est revue environ tous les deux ans. Un certain nombre de facteurs ont éclairé la portée de la dernière révision, qui a été publiée en 2019. Ceux-ci comprenaient une restructuration institutionnelle, un examen de la culture du risque et les résultats d'une enquête annuelle d'analyse comparative de la gestion des risques dans laquelle les entités gouvernementales australiennes reçoivent des commentaires sur la façon d'améliorer leurs cadres de gestion des risques.

La révision et les résultats de l'enquête ont mis en évidence un certain nombre de grands thèmes sur la façon dont l'AEC pourrait améliorer sa culture et son cadre de risque, y compris la formation et le soutien, l'intégration et l'alignement de la gestion des risques dans les dispositions de l'entité relatives à la planification et au processus de remontée, et l'alignement entre les stratégies de l'institution et l'appétence pour le risque.

En réponse, la politique de gestion des risques de l'AEC a été mise à jour pour inclure l'engagement à développer les capacités, qui comprend des dispositions relatives à la formation professionnelle, des ateliers, ainsi que des modules d'apprentissage en ligne. La mise en œuvre pratique de cet engagement a consisté en une série de sessions de formation dispensées dans les bureaux nationaux et étatiques/territoriaux. La révision de la politique de gestion des risques de l'AEC a été dirigée par l'Unité des risques, le Commissaire électoral ayant approuvé la déclaration de politique générale et d'appétence pour le risque associée et la matrice des risques. De plus, le Commissaire électoral adjoint a communiqué les résultats à l'agence pour assurer la sensibilisation du personnel et lui faire comprendre l'importance des changements de politique.

Pour s'assurer que la gestion des risques est effectivement intégrée dans les dispositions relatives à la planification et au processus de remontée, les risques stratégiques et d'entreprise de l'AEC sont désormais inclus dans le plan d'entreprise de l'AEC, qui définit l'orientation de haut niveau de l'agence. De plus, les plans d'affaires opérationnels incluent une référence aux risques de l'institution afin qu'il y ait un lien clair entre les objectifs opérationnels et le risque.

L'AEC a également élaboré sa première déclaration d'appétence pour le risque, qui énonce formellement les niveaux acceptables de prise de risque dans ses différentes catégories, comme la prestation de services, la sécurité et la conformité. Cela informe directement la matrice des

**Encadré 6. Révision de la politique de gestion des risques de l'AEC (suite)**

risques de l'institution, qui sert à évaluer et mesurer les risques (voir la matrice des risques et le tableau d'escalade des informations de l'AEC à l'annexe D).

Il existe une série de documents justificatifs pour aider le personnel à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion des risques, y compris des directives relatives à la gestion des risques et des études de cas internes sur les bonnes pratiques de gestion des risques.

## Chapitre 3

# OPÉRATIONNALISER LA GESTION DES RISQUES

L'opérationnalisation de la gestion des risques est parfois appelée « intégration de la gestion des risques dans les opérations ». En pratique, c'est la partie la plus difficile de la mise en œuvre d'un cadre formel de gestion des risques. Cela nécessite des efforts à tous les niveaux de l'institution couvrant les processus de gestion de bout en bout. La gestion des risques est donc l'affaire de tous. Tous les aspects de la documentation d'orientation doivent prendre vie et être intégrés aux stratégies de planification, de gouvernance, de prise de décision et de communication, ce qui nécessite de concerter les efforts et de discuter. De plus, la récompense de cet effort n'est pas immédiatement évidente, et même lorsqu'elle se produit, elle n'est souvent pas considérée comme le résultat d'une bonne gestion des risques, à moins d'entreprendre un examen et une analyse ciblés.

---

## DÉFINIR LES RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES

Les responsabilités en matière de gestion des risques peuvent différer d'un OGE à l'autre, reflétant les structures spécifiques des organisations, la nature des risques encourus et les approches adoptées pour intégrer la gestion des risques.

Cependant, la responsabilité de la gestion des risques incombe d'abord et avant tout à l'organisation en interne. Au-delà de la définition des politiques de gestion des risques, la direction d'un OGE doit inclure les considérations de risque dans ses processus décisionnels quotidiens. Le processus d'identification des risques,

de suivi et d'évaluation des risques, de remontée et de suivi doit être délégué aux lignes inférieures de gestion des programmes et des projets.

La norme ISO 31000 (2018:7) souligne que la direction doit s'assurer que les compétences, les responsabilités et les obligations en matière de gestion des risques sont attribuées et communiquées à tous les niveaux de l'institution pour :

- souligner que la gestion des risques est une responsabilité essentielle;
- identifier les personnes détenant la responsabilité et les compétences en matière de gestion des risques.

À cet égard, tout OGE doit déterminer si la responsabilité et la redevabilité sont attribuées à des départements spécifiques ou à un personnel spécialisé. Les dispositifs centraux (tels qu'un agent principal de gestion des risques, une unité de gestion des risques ou un comité multidisciplinaire qui coordonne les efforts de gestion des risques dans l'ensemble de l'institution) sont considérés comme supérieurs, car ils peuvent se voir assigner la responsabilité claire d'améliorer la gestion des risques dans l'ensemble de l'institution. Généralement, une fonction centrale de gestion des risques contient des ressources dédiées à la conception, à la mise en œuvre et à l'examen du cadre de leur gestion. En outre, cette fonction centrale peut également faciliter le processus de remontée et d'analyse des risques pour aider à informer la haute direction de l'OGE.

Le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016) souligne que la responsabilité de concevoir, publier et réviser un cadre de gestion des risques institutionnels est plus efficace lorsqu'elle est attribuée à une personne ou une équipe spécifique. La responsabilité de la gestion des risques individuels peut inclure :

- **les responsables du risque** gèrent un risque particulier. Il s'agit par exemple d'une personne responsable d'OGE travaillant à un objectif spécifique, comme l'information des électeurs, qui peut être affectée par un risque spécifique (par exemple, une campagne de désinformation);

- **les responsables du contrôle** maintiennent l'efficacité des mesures visant à modifier le risque, comme une personne qui surveille et examine des risques spécifiques, s'assure que des mesures de contrôle sont en place et assure la surveillance. Dans le cas de la désinformation, cette fonction peut inclure un analyste;
- **les responsables du traitement des risques** mettent en œuvre des stratégies dans les cas où le niveau de risque est inacceptable après l'application des contrôles. Ce sont par exemple des cadres supérieurs de l'OGE qui peuvent fournir des réponses institutionnelles plus larges aux risques qui se matérialisent.

Quel que soit l'arrangement, la direction d'un OGE doit s'assurer que des ressources suffisantes sont mises en place pour soutenir ce travail.

---

## INTÉGRER LA GESTION DES RISQUES

L'objectif de la gestion des risques est d'améliorer la performance institutionnelle. L'intégration réussie de la gestion des risques fait ses preuves grâce à la prise en compte cohérente des risques à toutes les étapes des activités de l'organe et grâce à la responsabilité du personnel, quel que soit son rang ou son ancienneté. Ce niveau d'intégration ne peut être atteint que par un effort volontaire pour aligner le processus de gestion des risques sur les objectifs de l'organisation. De nombreuses institutions sont guidées par les principes génériques proposés par la norme ISO 31000 (2018:3-4) : la gestion des risques doit être intégrée dans les opérations de façon structurée et complète, personnalisée, inclusive, dynamique, basée sur les meilleures informations disponibles, sensible aux facteurs humains et culturels, et elle doit être sans cesse améliorée.

Pour les OGE souhaitant appliquer ces principes, une première étape peut consister à les replacer dans le contexte des cadres de gestion de leurs institutions. Concrètement, cela implique de se demander *comment* intégrer la gestion des risques dans les processus institutionnels d'un OGE et *qui* en sera responsable.



## Encadré 7. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

Qui détient la responsabilité de mettre en œuvre le système/la pratique de gestion des risques dans l'OGE ?

Options proposées (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Une unité qui a la responsabilité principale ou unique de la gestion des risques (coordination)	5
Une unité qui a une autre responsabilité principale, mais qui prend en charge la gestion et la coordination des risques	14
Toutes les unités de manière égale, coordonnées par des processus de gestion réguliers	21
Toutes les unités de manière égale, mais non coordonnées par des processus de gestion réguliers	7
Autre	3

La responsabilité de la mise en œuvre des pratiques de gestion des risques peut varier d'un OGE à l'autre. Le Costa Rica, le Kenya et la Libye sont des exemples de pays dont les OGE ont une unité ayant la responsabilité première ou unique de la gestion des risques. Au Lesotho, toutes les unités sont responsables de la gestion des risques de façon égale et sont coordonnées par des processus de gestion réguliers.

Parmi les OGE qui disposent d'une unité avec une autre responsabilité principale, ceux de la Croatie et de l'Afrique du Sud confient la gestion des risques au chef de cabinet. En Australie, la gestion des risques est assurée par une équipe qui est également responsable de l'audit interne, de l'assurance et de la gestion de la continuité des activités. Au Malawi, le département d'audit est en charge de la gestion des risques. L'OGE du Botswana a confié cette responsabilité à son unité de coordination de l'amélioration des performances. En Moldavie, c'est la personne responsable de l'analyse qui en est en charge.

L'arrangement le plus courant pour les OGE est celui où toutes les unités sont également responsables et coordonnées par des processus de gestion réguliers (par exemple, le Lesotho, Zanzibar et le Zimbabwe). En Haïti, « la mise en œuvre du système de gestion des risques relève de la responsabilité des directions sous la supervision d'une personne chargée de la direction exécutive et avec les orientations du conseil d'administration ».

## Encadré 8. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

### Qui détient la responsabilité des risques électoraux auxquels les OGE sont confrontés ?

Options proposées (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Chefs de projet au sein de notre institution	8
Gestionnaires détenant un rôle opérationnel dédié aux élections au sein de notre organisation	24
Cadres supérieurs au sein de notre organisation	25
Responsabilité partagée avec d'autres entités publiques	10
Autre	5

Les responsabilités de supervision des risques électoraux sont réparties au sein des OGE. Le plus souvent, la responsabilité incombe aux cadres supérieurs et aux gestionnaires qui ont des rôles opérationnels dédiés aux élections. Dans certains cas, la responsabilité est partagée avec d'autres entités publiques.

Au Costa Rica, « chaque programme électoral ayant des fonctions spécifiques au sein du processus envoie son évaluation des risques via les plans concernés, au Département des programmes électoraux. Cette unité les valide et les consolide, puis les transmet à la Direction du registre électoral, dans le cadre du Plan de mise en œuvre des programmes électoraux. La direction doit télécharger ce plan pour approbation par le Tribunal suprême électoral ». En Mongolie, tous les membres du personnel de l'OGE informent régulièrement leurs superviseurs des risques éventuels qui relèvent de leurs responsabilités. Au Canada, les cadres supérieurs prennent en charge les risques de l'institution, des programmes et des événements, tandis que les chefs de projet supervisent la gestion des risques de leurs projets.

L'Australie et la Nouvelle-Zélande partagent des approches similaires, choisissant les quatre options proposées dans l'enquête. En Australie, « lorsque des risques sont identifiés, le responsable est également identifié. Sur la base de l'évaluation dudit risque, un processus de suivi et de remontée approprié est entrepris. Même si les risques tiers peuvent être partagés avec des fournisseurs externes, l'AEC reconnaît qu'elle en sera toujours responsable. »

Au Salvador, « au sein du Tribunal suprême électoral, chaque directeur ou chef de chaque unité est responsable de la gestion des risques électoraux définis par lui-même dans sa zone, avec l'appui des plus hautes autorités ». Au Népal, « chaque chef de division et de section est responsable du risque associé à sa division/section ». Au Bangladesh, en Géorgie, en Irak et en Moldavie, les cadres supérieurs sont également impliqués dans ces processus. Au Guatemala, les cadres supérieurs de l'OGE collaborent directement avec d'autres entités publiques.

### **Encadré 8. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections (suite)**

Dans certains pays, les cadres supérieurs assument toute la responsabilité. Au Kenya, « les risques relèvent de la responsabilité des commissaires, de la direction générale des élections et des directions chargées de la gestion globale de la Commission ». En Bosnie-Herzégovine et au Népal, la gestion des risques est également partagée avec des agences externes. Comme stipulé dans le règlement sur la gestion et le contrôle financiers de la Commission électorale centrale de Bosnie-Herzégovine, les chefs des unités et l'ensemble du personnel sont censés assumer la responsabilité de la gestion des risques. Pour la Namibie, même si elle a également répondu que la responsabilité était partagée avec d'autres agences de l'État, la gestion des risques est contextuellement différente, car la police et l'armée sont également régulièrement impliquées. Les OGE de Guinée et de Libye délèguent des responsabilités à d'autres organismes publics pour faire face aux risques qui ne sont pas gérés en interne.

### **Approches et opportunités**

IDEA International (Alihodžić 2016, p. 22-24) décrit deux approches dans lesquelles les OGE intègrent la gestion des risques. La première est une approche graduelle, dans laquelle un OGE progresse lentement. Cette approche (étape par étape) est moins compliquée, car elle commence par l'utilisation des ressources existantes et se développe à un rythme adapté à un OGE déterminé.

La deuxième option est une approche globale (en une seule fois), qui est appropriée lorsqu'une réforme institutionnelle plus large est prévue et que des ressources sont disponibles. Bien que plus compliquée, cette dernière approche permettra d'obtenir des résultats beaucoup plus rapidement et plus certains si elle est gérée efficacement. Que l'OGE adopte une approche graduelle ou globale pour intégrer la gestion des risques, il est recommandé de faire l'inventaire des ressources existantes pouvant être utilisées à cette fin. En outre, un OGE doit s'assurer que les processus et les structures créés sont durables.

Le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a) suggère de chercher des gains rapides en rattachant la gestion des risques aux processus de gouvernance, à la planification institutionnelle, aux projets et programmes, à l'audit et à l'assurance,

### **Encadré 9. Responsabilités en matière de gestion des risques au sein de l'IEBC Kenya**

L'IEBC a créé une structure de gestion des risques avec des rôles et des responsabilités clairement définies dans le processus de gestion des risques. Les responsabilités relatives à la gestion des risques sont attribuées à des comités et à des individus.

Le rôle principal du conseil d'administration (les Commissaires) est de superviser la mise en œuvre du cadre de gestion des risques, de donner le ton et de déterminer l'appétence pour le risque de l'IEBC. Au-dessous du Conseil se trouve le Comité d'audit et de risque, dont le rôle est de s'assurer que l'IEBC maintient un processus de gestion des risques efficace.

L'IEBC est également doté de divers comités chargés de remplir ses mandats. Les comités sont censés assumer leur rôle de surveillance de la gestion des risques en comprenant les risques susceptibles d'affecter les directions qu'ils supervisent et en obtenant un retour de la direction sur la manière dont ces risques sont gérés.

La personne secrétaire/directrice générale des élections de l'IEBC est aussi cheffe du secrétariat. Elle est responsable de la mise en œuvre de la politique de gestion des risques de l'IEBC et veille à ce que les processus de gestion des risques soient mis en œuvre par toutes les directions et comités. Le comité de gestion des risques est composé d'administrateurs et est présidé par le directeur général. Le Comité est chargé de la mise en place et de l'opérationnalisation d'un système solide de gestion des risques et de contrôles internes. Il appuie le secrétariat de la Commission dans l'identification et la gestion des risques stratégiques sur une base trimestrielle, entre autres.

Les Comités de gestion des risques au sein des comités ont été créés à la suite de la révision de la politique de gestion des risques. Ces comités sont composés des personnes chargées de la coordination des élections de circonscription et sont présidés par les gestionnaires des élections du comité. Il existe 47 comités de ce type dans le pays. Ils jouent le même rôle que le Comité de gestion des risques, mais au niveau du département.

La Commission a nommé des spécialistes du risque au niveau des directions et des comités dont la principale responsabilité est de coordonner l'évaluation des risques et les rapports à ce niveau. Les spécialistes du risque sont les principaux moteurs de la gestion du risque au sein de la Commission et garantissent l'intégrité des registres des risques à l'échelle des directions et comités.

Tous les membres du personnel de l'IEBC ont des responsabilités personnelles en matière de risques, qui comprennent la communication d'informations dont ils ont connaissance dans le cadre de leur travail et qui sont utiles pour identifier et évaluer les menaces et les opportunités, mettre en œuvre efficacement les mesures de gestion des risques dans leur domaine de

### Encadré 9. Responsabilités en matière de gestion des risques au sein de l'IEBC Kenya (suite)

responsabilité et fournir des informations sur l'efficacité des processus de gestion des risques et comment les améliorer.

La Commission s'engage également dans une collaboration interinstitutionnelle avec d'autres organismes de l'État pour gérer les risques liés à l'insécurité, pour examiner les candidats aux élections et pour résoudre les différends impliquant les partis politiques et les candidats. L'IEBC est également membre du groupe d'analyse des conflits dans le cadre de la plateforme Uwiano pour la paix, qui est coordonnée par la direction de la consolidation de la paix au sein du bureau de la présidence.

### Encadré 10. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGÉ sur la gestion des risques lors des élections

**Quels sont les principaux défis internes liés à la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de l'OGÉ ?**

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Manque de personnel expert en la matière	25
Culture institutionnelle	21
Infrastructure/équipement insuffisant	19
Allocations de financement limitées pour la gestion des risques	18
Manque de ressources humaines	15
Autre	7

Un défi majeur pour les OGE est le manque de personnel expérimenté en matière de risques. Par exemple, la Croatie, le Nigéria et l'Afrique du Sud expriment des besoins en personnel expérimenté en matière de risques liés à l'informatique. Pour le Botswana, le défi consiste à intégrer et à utiliser l'outil GRE et le logiciel qui l'accompagne.

La culture institutionnelle semble être un autre défi mentionné par un grand nombre de répondants. Pour la Nouvelle-Zélande, c'est le principal défi interne. Le Canada souligne la faible capacité interne à identifier et évaluer la portée des incidents en temps opportun et de traiter les cas de non-conformité. Certains défis sont liés à des contraintes financières. L'OGÉ de la Bosnie-Herzégovine fait face à une insuffisance d'infrastructure et d'équipements en raison du financement limité. Le manque de ressources humaines est un autre facteur important. Dans de nombreux cas, la responsabilité de la gestion des risques est intégralement confiée à des personnes qui ont d'autres responsabilités, ce qui la rend difficile à porter.

et au renforcement de la résilience. Dans le cadre du mandat d'un OGE, les étapes pratiques peuvent être les suivantes :

- La direction d'un OGE devrait intégrer la gestion des risques dans sa stratégie, établir l'appétence pour le risque par le biais de la politique de gestion des risques, définir les rôles et les responsabilités et examiner la manière dont les risques sont gérés au sein de l'OGE.
- La gestion des risques pourrait devenir partie intégrante du cadre de planification d'un OGE. Ses objectifs stratégiques peuvent être le point de départ de tout processus d'identification des risques.
- La mise en œuvre d'un projet et d'un programme d'OGE peut impliquer d'identifier et gérer de façon continue les risques au sein des projets et entre eux.
- Une compréhension claire du profil de risque d'un OGE permettrait de hiérarchiser ses activités d'audit et d'assurance. Le résultat des activités d'audit interne et externe peut influencer la conception d'un cadre de contrôle de l'OGE.
- Accroître la résilience institutionnelle pourrait aider l'OGE à résister aux chocs et aux tensions et à améliorer sa capacité à revenir aux opérations habituelles pendant et après les périodes de crise.

À cet égard, le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a, p. 15) souligne en outre que les institutions peuvent avoir des programmes et des processus spécialisés, y compris la continuité des activités et leur reprise après sinistre, le contrôle de la fraude, la santé et la sécurité.

Il explique en outre que « si un qu'un programme spécialisé peut conduire à une concentration et une gestion accrues de ces risques, les programmes spécialisés peuvent bénéficier d'être connectés au cadre global de gestion des risques de l'entité pour préserver la cohérence ». Cela peut passer par l'adoption d'une terminologie et de processus communs à tous les programmes.

### Encadré 11. Plan stratégique institutionnel de l'AEC

L'AEC publie chaque année son plan stratégique institutionnel, qui définit l'orientation et les priorités de l'organisation pour les années à venir. Pour 2020-2021, l'AEC a défini les quatre priorités institutionnelles clés suivantes :

1. Maintenir l'intégrité des processus électoraux et réglementaires.
2. Préparer et organiser des événements électoraux.
3. Collaborer avec les parties prenantes dans des activités d'éducation et de sensibilisation du public.

Maintenir une institution compétente et agile et continuer à professionnaliser notre main-d'œuvre.

Outre ces objectifs, le plan stratégique institutionnel de l'AEC comporte cinq risques stratégiques qui doivent être gérés afin d'atteindre ces objectifs :

- La loi électorale du Commonwealth et le modèle de fonctionnement actuel de l'AEC perdent de leur pertinence par rapport à l'expérience actuelle de la prestation de services et aux attentes de l'électorat et des parties prenantes, en particulier dans l'environnement de la pandémie de Covid-19.
- L'AEC est incapable de maintenir l'intégrité et la transparence électorales dans un environnement changeant de menaces nationales et mondiales.
- L'AEC ne parvient pas à établir des relations de confiance avec l'électorat, les parties prenantes politiques et le gouvernement.
- L'AEC ne parvient pas à recruter et maintenir une fonction publique australienne compétente et formée et une main-d'œuvre électorale temporaire.
- L'AEC n'est pas bien positionnée pour l'avenir et n'est pas en mesure de fournir ses activités et services de base, car ses systèmes et processus ne sont pas durables, pertinents ou modernes.

La responsabilité de ces risques a été identifiée au niveau de la haute direction. Les comités de gouvernance de l'AEC ont également établi leur mandat pour exercer une surveillance des risques stratégiques ciblés. Régulièrement, l'analyse des risques et les rapports ont été présentés par domaine d'activité aux comités de gouvernance pour discussion, en particulier lorsque le risque dépasse les niveaux de tolérance. Par exemple, l'AEC a une faible tolérance au risque de dommages physiques au personnel opérant dans un centre de dépouillement temporairement mis en place pour une élection. Lors de l'évaluation de l'aménagement des locaux, les dépenses supplémentaires pour des modifications et l'amélioration des locaux sont approuvées par les responsables de l'AEC afin de répondre aux normes minimales de conditions de travail. Cela démontre que, lorsque les financements alloués globalement à une élection sont limités, les ressources peuvent être priorisées de façon relativement rapide afin de réduire le risque, là où la tolérance est faible.

### Encadré 12. IEBC Kenya : plan stratégique 2020-2024

L'IEBC du Kenya a élaboré un plan stratégique dans le cadre de son mandat constitutionnel et du Kenya Vision 2030 (un plan de développement à long terme pour le pays). Le plan fixe des buts et objectifs stratégiques à réaliser sur la période de cinq ans (de 2020 à 2024). Il prend également en considération la nature dynamique de l'environnement électoral ainsi que les attentes de la population kenyane concernant le redécoupage imminent des circonscriptions électorales, les référendums et les élections générales de 2022.

Le plan stratégique se concentre sur six domaines de résultats clés :

1. renforcer la gouvernance institutionnelle;
2. renforcer le cadre juridique;
3. conduire les élections de façon efficace (partis politiques et gestion des candidatures, règlement des différends, gestion de la campagne, opérations électorales, gestion des résultats, inscription des électeurs et électrices et administration du registre électoral);
4. sensibiliser le public (éducation efficace de l'électorat, partenariats stratégiques, collaboration et communication);
5. garantir une représentation équitable (accessibilité, délimitation des circonscriptions);
6. renforcer les opérations stratégiques (renforcer les capacités institutionnelles de l'IEBC; gérer les risques au sein de l'IEBC; renforcer les technologies de l'information et de la communication durant les élections et les opérations; renforcer la fonction financière et la capacité d'amélioration de la prestation de services; renforcer les fonctions d'achat, d'entreposage et de logistique de l'IEBC; et renforcement des fonctions de planification, de recherche et de développement de l'IEBC).

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, l'IEBC a intégré au plan stratégique une matrice des risques qui identifie ceux qui nécessitent d'être atténués pour faciliter la réalisation des interventions susmentionnées. Les risques ont été attribués aux responsables des risques concernés. Pour plus de détails, voir la matrice des risques IEBC à l'annexe G.

---

## COLLABORER ET SE MOBILISER FACE AUX RISQUES

Une fois que les éléments formels de gestion des risques sont intégrés dans une structure de l'OGE – rattachés aux objectifs, aux processus de travail et aux rôles du personnel – les processus de communication et de consultation au sein d'une institution permettront de mettre en action le système de gestion des risques. Une communication efficace nécessite des consultations entre les parties prenantes concernées et un flux d'informations transparent, complet et opportun entre les décisionnaires.



### **Comment communiquer face à un risque**

Frigo et Anderson (2011, p. 6) affirment que chaque institution désirent se lancer dans la gestion des risques doit élaborer des processus de communication, identifier le public cible et établir des méthodes de communication appropriées. Cependant, ils soulignent également la nécessité de rester accessible, clair et concis tout en reflétant clairement l'importance ou la signification relative de chaque risque.

La communication des risques au sein d'un OGE implique également de partager les résultats du processus de communication avec les parties prenantes internes et externes. La direction et le Conseil de l'OGE/comité de gestion doivent veiller à ce que les risques identifiés soient communiqués par le biais d'un processus d'escalade des informations (remontée des problèmes dans la chaîne de gestion) afin que les risques soient traités de manière appropriée. La communication des risques doit être soutenue par des outils de gestion des risques, notamment des registres de risques, des rapports de gestion des risques, des cartographies et une matrice des risques (pour des idées pratiques et des exemples de pratiques de l'AEC, d'Élections Canada et de l'IEBC, voir les annexes D, F et G). De nombreux OGE ont déjà fait l'expérience de la communication des risques en utilisant une sorte de registre des risques, qui, selon l'enquête sur la GRE (voir les résultats de l'enquête au chapitre 1), est le document de gestion des risques le plus souvent élaboré par les OGE. De même, l'existence d'une procédure de communication des risques est assez courante.

Le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a) souligne l'importance de la communication et de la consultation avec des parties prenantes externes, telles que les autres entités gouvernementales, les fournisseurs et la communauté au sens large. Cela peut être particulièrement important pour faire face aux risques externes. La pandémie de Covid-19 est un exemple où les OGE doivent consulter les autorités sanitaires locales et nationales sur les risques lors de la planification d'un événement électoral.

### **Comment gérer les risques partagés**

Les risques partagés peuvent inclure des risques entre différentes unités d'un OGE et/ou des risques partagés avec d'autres institutions.

### Encadré 13. Rapports sur les risques de l'IEBC Kenya

Pour prévenir et atténuer les risques, l'IEBC vise à garantir que les connaissances en la matière sont efficacement partagées dans l'ensemble de l'institution et avec les parties prenantes externes. La rédaction de rapports concernant les risques garantit que :

1. les informations relatives aux risques sont partagées de façon appropriée dans l'ensemble de l'IEBC, ce qui peut aboutir à une meilleure évaluation et à l'affinage de la gestion des risques identifiés ;
2. le ou la secrétaire de la Commission obtient les informations pertinentes sur les risques pour garantir la gestion et le suivi adéquat des risques ;
3. tout le monde comprend ce qu'est le cadre de risque, quelles sont les priorités en matière de risque et comment leurs responsabilités particulières s'intègrent dans ce cadre ;
4. les enseignements tirés sont communiqués à toutes les personnes susceptibles d'en bénéficier ;
5. chaque niveau de direction reçoit une assurance régulière sur la gestion des risques dans son domaine de contrôle.

Pour que les risques soient traités de manière appropriée, la direction et les commissaires s'assurent que les risques identifiés sont communiqués par le biais du processus d'escalade des informations. La communication sur les risques est appuyée par des outils de gestion des risques, qui comprennent des registres des risques, des rapports de gestion des risques, des cartes et une matrice des risques (voir l'annexe G).

L'incapacité à identifier et gérer efficacement les risques partagés peut donc avoir un impact non seulement sur un OGE, mais aussi sur un large éventail de parties prenantes. Les risques couramment partagés au sein des OGE incluent les risques qui menacent l'intégrité de leur prestation de services. L'impact du Covid-19 sur les communautés lors d'une élection est un bon exemple de partage des risques entre les OGE et les diverses autorités sanitaires. Les risques partagés avec d'autres parties prenantes peuvent inclure ceux liés à la sûreté et à la sécurité, tels que les catastrophes naturelles, les actes de terrorisme, les cyberattaques, les risques pour la santé publique et les défaillances des infrastructures.

Les OGE doivent donc travailler avec les parties prenantes pour mieux comprendre les menaces communes et les vulnérabilités partagées et optimiser leur capacité collective à prévenir, gérer et contenir des événements perturbateurs. Pour cela, les OGE doivent former leur personnel à l'identification et à la gestion des risques

### Encadré 14. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

Comment les informations sur les risques sont-elles rapportées au sein de l'OGE ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Grâce à des processus de suivi internes réguliers	31
Grâce à des processus de suivi conçus spécifiquement pour transmettre des informations sur le risque électoral	17
Par des échanges avec des acteurs externes (étatiques et non étatiques)	23
Autre	2

La plupart des OGE signalent les risques à travers des processus de reporting internes réguliers, et peu nombreux sont les OGE à avoir conçu des processus pour transmettre des informations sur les risques électoraux. Plus de la moitié des répondants ont mentionné un échange sur les risques entre un OGE et des parties prenantes externes.

Au Pérou, les informations sont consolidées dans une matrice des risques qui contient les risques évalués, qui est ensuite distribuée aux personnes impliquées dans le processus électoral. En Indonésie, les informations sur les risques sont divulguées selon des calendriers de suivis internes et transmises au gouvernement. Une pratique similaire existe en Norvège. L'OGE de Mongolie s'engage dans un échange d'informations sur les risques avec des observateurs d'ONG et des organisations internationales à travers des canaux de communication officiels.

Au Kenya, l'IEBC travaille avec la société civile et les entités gouvernementales dans le cadre de la plateforme Uwiano pour la paix pour lutter contre l'insécurité et les conflits communautaires. Pendant les élections, l'OGE travaille avec diverses parties prenantes pour établir une salle de crise où les questions relatives aux conflits électoraux fondés sur le genre sont discutées et des actions communes entreprises.

partagés avec d'autres départements de l'OGE, des entités externes et des prestataires de services.

## Encadré 15. Gestion des risques partagés

### Organisation de l'élection partielle d'Eden-Monaro par l'AEC

En juillet 2020, l'AEC a organisé une élection partielle dans la circonscription d'Eden-Monaro. Lors des élections partielles, l'électorat d'une même circonscription électorale fédérale vote pour élire de nouveaux membres à la Chambre des représentants. Il s'agissait du premier événement électoral que l'AEC était chargée de planifier et d'organiser depuis le début de la pandémie de Covid-19.

À l'époque, un certain nombre d'ordonnances sanitaires strictes étaient en vigueur afin de protéger la santé du personnel électoral, des électeurs et du grand public.

L'AEC a consulté le médecin-chef australien pour mettre en place un centre de dépouillement des bulletins de vote papier en conformité avec les protocoles de santé. Les procédures ont ensuite été communiquées au personnel par le biais de séances d'information quotidiennes pour assurer une conformité constante.

Les modifications apportées aux procédures de vote, telles que le contrôle des files d'attente et l'utilisation de désinfectant pour les mains, ont été communiquées aux électeurs par le biais des réseaux sociaux et des médias grand public.

Le principal avantage d'intégrer une perspective de gestion des risques lors de la communication avec des publics externes est d'augmenter la probabilité que l'information nécessaire atteigne les personnes concernées par le risque.

### Protocole public en cas d'incident électoral majeur du Canada

**Le protocole :** Le Protocole public en cas d'incident électoral majeur du Canada est un mécanisme utilisé pour communiquer de manière claire, transparente et impartiale avec l'électorat canadien lors de l'élection générale de 2019 en cas d'incident menaçant l'intégrité de l'élection (p. ex. piratage d'un site web gouvernemental ou désinformation généralisée).

Le protocole est fondé sur l'idée que toute annonce pendant une campagne électorale pouvant avoir un impact sur l'élection devrait provenir d'une source fiable et non partisane, en l'occurrence des hauts fonctionnaires.

**Le panel :** Le panel était composé de hauts fonctionnaires disposant d'une vaste expérience de la sécurité nationale, des affaires étrangères, de la gouvernance démocratique et des perspectives juridiques, y compris une vision claire des droits démocratiques inscrits dans la Charte canadienne des droits et libertés. Le comité s'est réuni régulièrement pendant la période électorale et a été tenu au courant de l'environnement de la menace sur une base continue.

### Encadré 15. Gestion des risques partagés (suite)

**Le seuil :** Le protocole n'est pas utilisé comme un moyen d'arbitrer une élection, et le seuil pour faire une annonce est très élevé et limité à des circonstances exceptionnelles. Ces considérations sont évaluées par rapport à divers paramètres, y compris la portée et l'impact de l'incident. En ce qui concerne le type d'incident en cause, le protocole stipule que l'accent doit être mis sur l'interférence qui menace l'intégrité d'une élection générale.

**Annonces :** Pour toute décision de faire une annonce, le panel doit parvenir à un consensus. En l'absence de préoccupations liées à la sécurité nationale, la population canadienne est informée de ce que l'on sait de l'incident et des mesures de protection à prendre.

(Pour plus de renseignements, voir Secrétariat des institutions démocratiques, Bureau du Conseil privé, Gouvernement du Canada.)

### Sensibilisation du public sur la façon de voter dans le contexte de Covid-19 au Kenya

En octobre 2020, l'IEBC a élaboré des protocoles pour la conduite des activités électorales dans le contexte du Covid-19. Les élections partielles du 15 décembre 2020 étaient les premières depuis le début de la pandémie. La Commission a assuré la liaison avec le ministère de la Santé pour élaborer des protocoles de prévention et de gestion du Covid-19. Les protocoles ont été élaborés à partir de la prise de conscience que les élections sont susceptibles de propager le virus à un grand nombre de personnes lors d'activités électorales, y compris l'inscription sur les listes, l'inscription des candidatures, les campagnes, l'engagement des partenaires et des parties prenantes, l'éducation de l'électorat, la formation électorale, le vote et la gestion des résultats.

La Commission a réagi en mettant en place des stratégies pour assurer le respect des protocoles de prévention et de gestion du Covid-19, ce qui a contribué à combler le chaînon manquant entre les préoccupations de santé publique et la gestion électorale. Les lignes directrices fournies dans ces protocoles (IEBC 2020) comprenaient ce qui suit :

- *Utilisation de masques.* Port du masque obligatoire pour tout le personnel, les parties prenantes et le grand public.
- *Utilisation de désinfectants à base d'alcool* par quiconque participe à un processus électoral.
- *Pas de rassemblement ni de foule.* La Commission, en collaboration avec d'autres autorités, a appliqué les directives émises par le ministère de la Santé lors de tous les rassemblements sociaux et politiques, y compris les réunions et les foules.
- *Mise en place de la distanciation sociale et physique.* Distance physique (1,5 mètre) obligatoire dans tous les lieux, y compris les centres de vote/d'inscription, les bureaux et les réunions de mobilisation des parties prenantes.
- *Nettoyage, désinfection et ventilation des lieux et des surfaces.* Des mécanismes ont été mis en place pour assurer le nettoyage fréquent de toutes les surfaces et objets fréquemment touchés (ordinateurs, système intégré de gestion des élections au Kenya [KIEMS]), et des

### Encadré 15. Gestion des risques partagés (suite)

mesures ont été prises pour garantir que les espaces de bureaux/lieux intérieurs disposent d'une ventilation adéquate pour augmenter la circulation de l'air.

- *Prévention des contacts physiques et réduction du partage du matériel électoral.* La Commission a encouragé les gens à apporter et à utiliser leurs propres objets – stylos ou matériel d'écriture.
- *Contrôles de température.* Contrôles de température à l'aide de thermomètres sans contact lors de l'inscription sur les listes électorales, dans les bureaux de vote, lors d'autres événements de la Commission et dans les bureaux de la Commission pour s'assurer que toute personne ayant une température élevée (plus de 37,5 degrés Celsius) était invitée à consulter un médecin.
- *Promotion de pratiques d'hygiène saines.* La Commission a fourni de l'eau et du savon à tous les points d'entrée et de sortie afin de promouvoir des normes d'hygiène élevées.
- *Protection des populations vulnérables.* Les personnes ayant des pathologies avérées ainsi que les personnes âgées, les personnes à mobilité réduite, les mères allaitantes, les femmes enceintes et les malades ont été prioritaires. Les protocoles ont également fourni des directives et des procédures spécifiques qui prescrivaient des interventions supplémentaires lors de la conduite des activités électorales.

Enfin, les protocoles contiennent une section sur la gestion des risques qui identifie les risques associés à la pandémie de Covid-19 et leur atténuation, ainsi que l'impact de la mise en œuvre des protocoles.

---

## REVOIR ET AMÉLIORER CONTINUUELLEMENT LA GESTION DES RISQUES

Formaliser et mettre en œuvre la gestion des risques au sein d'un OGE ne se fait pas en une fois. Dans l'environnement d'un OGE, les objectifs et les capacités changent avec le temps, tout comme ses risques, son appétence pour le risque et son exposition à ces derniers. Pour s'assurer que de nouveaux risques seront identifiés et que les risques existants resteront gérés de manière appropriée, les OGE doivent continuellement revoir leur cadre de gestion des risques. Cela nécessite des mécanismes, à la fois formels et informels, qui garantissent l'efficience, l'efficacité et la pertinence de l'approche de l'OGE en matière de gestion des risques. Le mécanisme devrait également veiller à ce que les bonnes pratiques de gestion des risques soient reconnues et récompensées.

## Encadré 16. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGÉ sur la gestion des risques lors des élections

Quels sont les principaux défis externes liés à la mise en œuvre de la gestion des risques au sein de l'OGÉ ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Allocations budgétaires	24
Environnement politique	20
Politiques/législation gouvernementales	18
Contexte social	13
Engagement communautaire	10
Autre	2

L'enquête révèle que les défis externes les plus courants pour un OGE sont l'insuffisance des allocations budgétaires et la dépendance financière vis-à-vis du gouvernement. L'OGÉ du Costa Rica note que son allocation budgétaire ne lui permet pas d'affecter des ressources suffisantes à la prévention et à l'atténuation des risques électoraux. Il en va de même pour le Mexique où l'OGÉ souligne que les décisions d'allocation et/ou de réduction budgétaire ne permettent pas de prioriser la gestion des risques.

Les politiques gouvernementales et les législations sont considérées comme un autre défi externe. L'OGÉ de la Guinée souligne le fait que, puisque ces politiques et législations relèvent du domaine exclusif de l'Assemblée nationale et du président de la République, l'OGÉ n'est pas en mesure de faire face aux risques systémiques. Au Nigéria, les conditions socio-économiques créent des défis importants pour l'effort de gestion des risques (niveaux de risque et stratégies d'atténuation). Par exemple, les risques connexes se matérialisent par des attaques violentes, des manifestations et des achats de votes.

Un nombre important de pays signalent également des défis liés à l'engagement communautaire. L'OGÉ du Portugal rencontre des difficultés en ce qui concerne la compréhension par le public des décisions de l'OGÉ, la communication avec les médias et les parties prenantes électORALES. En Nouvelle-Zélande, le défi consiste à améliorer l'adhésion et l'appropriation des risques liés aux élections générales qui appartiennent à d'autres entités, c'est-à-dire celles qui ne sont pas l'OGÉ. Un autre défi important auquel l'OGÉ du Salvador s'est attaqué est de savoir comment, principalement en période électorale, faire face aux contenus qui circulent sur les réseaux sociaux et comment les neutraliser, car ils minent le travail institutionnel.

Selon la norme ISO 31000 (2018:14), le processus de surveillance et d'examen continu vise à « assurer et améliorer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats des processus » et doit « être planif[é] dans le processus de management, en définissant clairement les responsabilités ».

Le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a, p. 26-28) propose la prise en compte de trois aspects dans l'évaluation de la performance du cadre de gestion des risques d'une institution. Ceux-ci sont la valeur ajoutée (la mesure dans laquelle la gestion des risques contribue à atteindre les objectifs de l'organisation), la maturité (si le cadre de gestion des risques est adapté à l'objectif et approprié) et la conformité (la mesure dans laquelle il est appliqué de manière cohérente). En conséquence, les étapes pratiques que les OGE doivent entreprendre incluent :

- un examen périodique du cadre de gestion des risques en fonction de sa pertinence pour une institution (diverses sources suggèrent un examen annuel);
- un examen de la conformité et de l'application du cadre (ceci peut être effectué par le biais d'un contrôle et d'un suivi réguliers, d'un examen de la direction ou d'un examen externe);
- un examen du profil de risque (qui peut se rapporter à un cycle électoral spécifique; voir l'exemple ci-dessous);
- un examen des risques individuels et des contrôles mis en place pour les gérer.

Selon la norme ISO 31000 (2018:14), « il convient d'intégrer les résultats du suivi et de la revue aux activités de management des performances de l'organisme, de suivi des résultats et d'élaboration de rapports ».



### Encadré 17. Évaluer et traiter les risques de cyberattaques au Canada

En 2011, le Canada a connu un scandale d'appels automatisés dans lequel des milliers d'électeurs et électrices dans près de 250 circonscriptions ont déclaré avoir reçu des messages téléphoniques automatisés prétendant que leur bureau de vote avait changé. Cette opération visait à faire diminuer la participation électorale. Les enquêtes d'Élections Canada ont révélé que des acteurs politiques nationaux en étaient responsables. L'incident a incité Élections Canada à établir un Bureau de l'intégrité électorale pour identifier les cybermenaces nationales et internationales, évaluer les risques et mettre en place des systèmes pour suivre et prévenir les cyberattaques par des acteurs étrangers, des agents politiques ou des individus qui pourraient vouloir perturber les élections ou manipuler les résultats (Van der Staak et Wolf 2019).

### Encadré 18. Approches de l'IEBC pour identifier son profil de risque

Un profil de risque peut concerner une partie d'entité ou une entité entière, ou bien être défini autrement. Voici les techniques utilisées par l'IEBC pour déterminer les profils de risque :

1. *Questionnaires et listes de contrôle.* Des questionnaires structurés et des listes de contrôle sont utilisés pour recueillir des informations afin d'aider à reconnaître des risques importants.
2. *Ateliers de réflexion et brainstorming.* Les idées sont collectées et partagées, et les événements qui pourraient avoir un impact sur les objectifs, les attentes des parties prenantes ou les dépendances clés sont discutés.
3. *Contrôles et audits.* Des audits externes et internes sont utilisés pour identifier l'exposition aux risques.
4. *Contribution des parties prenantes.* Un retour d'information est obtenu du personnel et des tiers (y compris les partis politiques, les clients, les prestataires et d'autres partenaires de développement) sur une éventuelle exposition aux risques. En tant qu'organisme public, la Commission considère que son bénéficiaire est le public et serait donc désireuse de travailler sur toute information reçue de parties prenantes externes.
5. *Analyses SWOT et PESTLE.* Les techniques SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et PESTLE (politique, économique, social, technologique, juridique et environnemental) proposent des approches structurées d'identification des risques permettant d'analyser l'environnement opérationnel et d'identifier les principaux obstacles à l'obtention des résultats souhaités. Ces étapes doivent inclure une analyse des relations et de la perception et des valeurs des prestataires, des utilisateurs et des autres parties prenantes clés.
6. *Analyse comparative.* La Commission compare ses activités avec des organes similaires dans la région afin d'identifier les risques dans ses opérations.

## Encadré 19. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGÉ sur la gestion des risques lors des élections

### Comment les OGE identifient-ils les risques pour leurs processus électoraux ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
À travers l'évaluation des élections précédentes	40
Grâce à des processus de planification internes	33
Par des consultations internes axées sur l'identification des risques	32
Grâce à une consultation avec des parties prenantes externes axée sur l'identification des risques	23
Grâce aux commentaires des organisations d'observation des élections	24
Autre	6

Les OGE disposent de multiples moyens pour identifier les risques dans les processus électoraux. Le plus courant consiste à évaluer les élections précédentes. Cela implique l'organisation de séminaires d'évaluation postélectorale, de conférences, d'ateliers et d'enquêtes. Les résultats sont utilisés pour mieux identifier les risques pour les cycles électoraux ultérieurs. Cependant, cette pratique est étroitement liée à d'autres méthodes d'identification des risques.

Certains pays (par exemple le Canada, la Finlande, la Slovaquie, l'Afrique du Sud et Zanzibar) indiquent qu'ils utilisent toutes les options fournies dans la question de l'enquête. Les processus de planification et les consultations internes sont également largement utilisés pour identifier les risques auxquels les OGE sont confrontés. Outre les options proposées, l'OGÉ de Bosnie-Herzégovine a indiqué que la surveillance des médias est utilisée pour identifier les risques liés aux élections.

La coordination avec les parties prenantes externes est également importante. Pour l'OGÉ néo-zélandais, les consultations et la coordination avec les parties prenantes externes sont une nouvelle pratique adoptée avec l'appui d'experts indépendants. Dans un grand nombre de pays, les OGE se réfèrent aux rapports d'observation des élections et aux recommandations pour identifier les risques. Avant chaque élection en Azerbaïdjan, la commission électorale procède à une évaluation des élections précédentes et prend en compte les commentaires des observateurs électoraux pour identifier les risques.

## Chapitre 4

# DÉVELOPPER UNE CULTURE ET UNE CAPACITÉ POSITIVE DE GESTION DES RISQUES

---

## CULTURE DE LA GESTION DES RISQUES

Une culture du risque positive est une culture dans laquelle le personnel, à tous les niveaux, gère de manière appropriée le risque dans le cadre de son travail quotidien. Une telle culture favorise une discussion ouverte sur les incertitudes et les opportunités, encourage le personnel à exprimer ses préoccupations et maintient des processus pour faire remonter les préoccupations aux niveaux appropriés (Gouvernement australien 2016b).

Le Guide du Commonwealth (Gouvernement australien 2016a, p. 15) constate que « les décisions sont souvent prises et les risques gérés sans informations complètes, avec des ressources inadéquates et selon des priorités concurrentes. Dans ces circonstances, une forte culture du risque soutiendra la bonne gestion du risque. » Le Guide du Commonwealth indique également que « la culture ne se limite pas à se conformer au cadre de gestion des risques de votre entité. Les comportements et les attitudes face au risque sont tout aussi importants que le cadre. » La norme ISO 31000 (2018:9) stipule que « le comportement humain et la culture influent de manière significative tous les aspects du management du risque à chaque niveau et étape » et qu'« il convient de prendre en compte la nature dynamique et variable du comportement humain et de la culture tout au long du processus de management du risque ».

### Encadré 20. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

Sur les 43 OGE qui ont répondu à l'enquête GRE, 21 indiquent spécifiquement que le manque de culture positive de la gestion des risques est l'un des principaux défis pour la mise en œuvre de cette dernière. L'OGE néo-zélandais souligne ses efforts pour intégrer la gestion des risques dans sa culture en en faisant une « composante de la gestion de projet et de la reddition de compte ».

Pour l'OGE du Salvador, la consolidation de la culture institutionnelle liée à la gestion des risques nécessite « une plus grande connaissance de la situation, un engagement et une participation à tous les niveaux ». Les OGE d'Indonésie et du Nigéria reconnaissent que la gestion des risques doit être une culture dans les institutions et qu'elle doit être continuellement renforcée.

### Encadré 21. Culture de gestion des risques de l'IEBC du Kenya

Selon l'IEBC (2017a), sa culture du risque reflète le degré d'intégration des principes de gestion des risques dans une institution. Les caractéristiques d'une culture du risque mature comprennent les éléments suivants :

- La direction et le personnel impliqués dans la gestion des risques ont une compréhension commune de sa nécessité et des avantages qui en découlent.
- La direction et le personnel ont été formés aux principes de gestion des risques et à l'application des normes.
- La direction et le personnel comprennent et adoptent systématiquement les processus formels et informels de gestion des risques et comprennent la relation entre ces processus.
- Les compétences en gestion des risques sont incluses dans les descriptions de poste, et les évaluations mesurent le degré auquel les responsabilités en matière de gestion des risques ont été assumées.
- Les gestionnaires se sentent responsables des risques et des contrôles d'atténuation liés à leurs domaines.
- Les gestionnaires sont en mesure de garantir l'efficacité de leur identification des risques et de leur gestion continue des risques.
- Une culture de l'escalade des risques existe.
- La gestion des risques fait partie du processus régulier de chaque département et est régulièrement discutée lors de réunions.
- La terminologie utilisée en relation avec la gestion des risques est cohérente.

Lorsqu'il s'agit de renforcer une culture de gestion des risques, « la direction et le personnel-cadre peuvent jouer un rôle central, agissant comme modèle pour le personnel plus jeune en détectant et en

prévenant eux-mêmes les risques et les dangers, promouvant ainsi les thématiques relatives à la gestion des risques dans l'institution» (Cormican 2014, p. 408). En outre, «les communications continues des administrateurs et de la haute direction serviront à renforcer et à entretenir la culture de gestion des risques» (Frigo et Anderson 2011, p. 7).

Certains OGE peuvent déjà avoir une culture institutionnelle propice à la gestion des risques. L'ensemble du personnel est notamment conscient des risques et se sent libre de partager des informations afférentes, tandis que différents départements et bureaux régionaux collaborent et communiquent les défis à la direction de l'OGE. Dans une telle institution, la gestion des risques deviendra une pratique courante. Un OGE où la prise de décision est hiérarchisée, basée sur l'autorité et directive, n'est par nature pas une culture propice à la gestion du risque. Pour favoriser le développement d'une culture positive du risque, les dirigeants d'un OGE doivent servir de modèles, fournir des messages positifs sur l'importance et la valeur des processus de gestion des risques et fournir des incitants. Il sera parfois utile d'utiliser les retombées immédiates qui découlent du processus de gestion des risques comme exemples pour démontrer les avantages de cette approche pour une institution. Les principales caractéristiques d'une culture positive de gestion des risques sont la confiance entre le personnel et les dirigeants, l'absence de réprobation du personnel pour des erreurs non intentionnelles ou une mauvaise appréciation, et un encadrement en période d'incertitude, comme dans le cas de la pandémie de Covid-19.

---

## CAPACITÉ DE GESTION DES RISQUES

Un facteur important dans la réussite des pratiques de gestion des risques est la capacité d'une institution à mettre en œuvre son cadre de gestion des risques. Lorsqu'il s'agit de s'assurer qu'un OGE dispose de la capacité interne requise pour mettre en œuvre efficacement le processus de gestion des risques, la haute direction obtiendra un bon rendement en investissant dans le renforcement des capacités de son personnel et de ses systèmes et outils de gestion des risques.

### Capacité du personnel

La capacité du personnel d'une institution est renforcée par l'apprentissage et le développement, l'accès à l'information, le soutien par les pairs, l'initiation, la reconnaissance et les récompenses, et la gestion des performances. Cormican (2014, p. 408) souligne qu'« une formation efficace est indispensable à la gestion efficace des risques » et qu'« un programme de formation continue en GRE pour la direction et les cadres est nécessaire ». La plupart des OGE ont déjà une culture qui valorise fortement le développement professionnel, à travers des programmes de formation nationaux et internationaux, pour le personnel permanent et temporaire. Cependant, seuls quelques OGE forment leur personnel aux questions de gestion des risques. Par conséquent, pour la plupart des OGE, les bases existantes de renforcement des capacités pourraient être étendues pour couvrir le thème de la gestion des risques dans les processus électoraux.

Lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une formation sur la gestion des risques, les OGE doivent tenir compte de plusieurs éléments qui reflètent la répartition des responsabilités en matière de gestion des risques au sein d'une institution. Par exemple, la formation à la gestion des risques pour les cadres supérieurs d'un OGE devrait faire partie intégrante du développement de leur leadership et leur donner une vue complète du processus au sein d'une institution. Elle devrait également réitérer l'objectif et les avantages potentiels du processus de prise de décision éclairée de la direction et expliquer comment favoriser une culture de gestion des risques. La formation des gestionnaires de programme et de projets doit se concentrer sur l'identification et l'évaluation des risques et des contrôles. Tous les autres membres du personnel de l'OGE doivent suivre une formation générale en gestion qui renforce leur capacité à identifier, mesurer, enregistrer et signaler les risques.

Étant donné que la gestion des risques est un processus évolutif, une formation de remise à niveau devrait être offerte périodiquement à tout le personnel. Investir dans l'identification et le renforcement des capacités des responsables du risque peut contribuer à l'efficacité de la formation et aider à maintenir ces capacités entre les différentes sessions de formation. De plus, l'utilisation d'exemples positifs d'une institution aidera à renforcer la compréhension commune du processus et des normes de bonne gestion des risques.

## Encadré 22. Conclusions de l'enquête 2019-2020 de l'OGE sur la gestion des risques lors des élections

### Quelles sont les pratiques de développement des capacités mises en œuvre par l'OGE ?

Options incluses (plusieurs choix possibles)	Nombre de réponses
Le renforcement des capacités en matière de gestion des risques est fourni à tout le personnel de l'institution	9
Le renforcement des capacités en matière de gestion des risques est fourni à la haute direction	15
Le renforcement des capacités en matière de gestion des risques est fourni à certains membres du personnel du siège	17
Le renforcement des capacités en matière de gestion des risques est fourni à certains membres du personnel des bureaux sous-nationaux et locaux.	9
Le renforcement des capacités en matière de gestion des risques électoraux est fourni aux parties prenantes externes	7
Autre	4

Les OGE offrent un renforcement des capacités limité sur les questions de gestion des risques dans leurs institutions. Un peu plus d'un tiers des OGE sondés n'offrent de telles opportunités qu'à certains membres du personnel et à la haute direction et sur le terrain. Beaucoup moins offrent de telles opportunités à tout le personnel de l'institution et au personnel des bureaux sous-nationaux.

L'OGE du Malawi confirme l'importance des connaissances spécialisées en gestion des risques électoraux. L'OGE du Botswana souligne les avantages d'un programme de formation sur la gestion des risques mis en œuvre par IDEA International et l'échange entre pairs avec d'autres OGE sur le sujet. L'OGE du Pérou mentionne le manque de personnel spécialisé ayant des connaissances en gestion des risques. L'OGE des Maldives organise un symposium interne pour aborder les obstacles et les risques rencontrés tout au long d'une élection. Dans ce symposium, une communication est présentée pour chaque section, division et unité concernant les risques et les obstacles et propose des solutions pour les prévenir et les atténuer.

## Encadré 23. Formation à la gestion des risques

### L'approche de l'AEC

La politique de gestion des risques de la Commission électorale de l'Australie (AEC) stipule que tout le personnel doit participer activement à la gestion des risques, notamment en identifiant les risques, en contribuant aux évaluations des risques et en surveillant les plans de risque dans leur domaine de responsabilité.

En 2020, l'unité des risques de l'AEC a lancé une série de nouvelles initiatives de formation pour s'assurer que le personnel dispose des capacités et connaissances nécessaires pour remplir son rôle et ses obligations. L'approche de la formation a été combinée avec le lancement du système de gestion des risques (SGRE) de l'AEC, un système de gestion des risques institutionnel.

Afin de maximiser la valeur du SGRE, l'approche de formation a mis au point des sessions impliquant l'ensemble du réseau de l'AEC, qui ont fourni un aperçu du cadre de gestion des risques de l'AEC et se sont concentrées sur la manière d'identifier et de décrire les risques, et sur la manière d'utiliser le SGRE pour entreprendre des évaluations desdits risques.

La formation a d'abord été dispensée en personne; cependant, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, la formation a été proposée en ligne. Plus tard dans l'année, un module d'apprentissage en ligne a été développé pour le système de gestion de l'apprentissage de l'AEC qui couvrait un contenu similaire et est maintenant inclus dans le programme national d'initiation de l'AEC pour le nouveau personnel. En 2021, une autre approche de formation en gestion des risques a été conçue et dispensée aux responsables opérationnels, impliquant une vidéo, une étude de cas et des discussions d'équipe.

Les options de formation sont conçues pour tous les échelons du personnel. En outre, l'agence gouvernementale du Commonwealth Comcover propose un ensemble d'activités de formation et de sensibilisation ciblées pour les cadres supérieurs du Commonwealth qui se concentrent sur une approche stratégique de la gestion des risques, y compris la promotion d'une culture positive du risque et d'un leadership en matière de risque.

### Formation de l'IEBC

Le cadre de gestion des risques de la Commission électorale indépendante du Kenya (IEBC) met l'accent sur la nécessité d'une formation régulière ciblant les commissaires, les membres et le personnel du comité d'audit et des risques afin de leur permettre de comprendre et d'assumer leurs responsabilités en matière de gestion des risques. Dans le passé, l'IEBC a organisé des formations pour les commissaires, les membres du comité d'audit et des risques, les directions et les responsables du risque. Par exemple, l'IEBC a organisé un évènement de formation à la gestion des risques électoraux à l'échelle de l'entreprise en juillet 2019. L'objectif général était de renforcer la capacité de l'IEBC à mettre en œuvre son cadre de gestion des risques à l'échelle de l'institution. Plus précisément, l'atelier visait à accomplir les tâches suivantes :



### Encadré 23. Formation à la gestion des risques (suite)

- sensibiliser et améliorer la compréhension des objectifs, des principes et des principales composantes de la stratégie de gestion des risques de l'IEBC;
- familiariser les responsables du risque avec les nouveaux documents de référence de gestion des risques de l'IEBC et renforcer leur capacité à les utiliser;
- doter les responsables du risque des connaissances et des outils nécessaires pour reproduire la formation pour d'autres responsables de comités et de directions de l'IEBC à travers le pays.

Au cours de la formation, les personnes participantes ont parcouru tous les aspects de la politique, du processus et des outils de gestion des risques avec lesquels elles travailleront. La formation comprenait des exercices pratiques au cours desquels il fallait remplir des registres des risques trimestriels. À la fin de l'atelier, les rôles et responsabilités des responsables du risque étaient compris et les compétences requises pour soutenir le travail de la Direction de l'audit, des risques et de la conformité dans la coordination du cadre de gestion des risques de l'IEBC étaient acquises.

La formation du personnel restant est déjà programmée dans un proche avenir. Le personnel en charge de la coordination de la gestion des risques à la Direction de l'audit, des risques et de la conformité suit en permanence des formations.

### Capacité des systèmes de risque

Les systèmes et outils de gestion des risques offrent la capacité de stocker, d'intégrer et d'analyser, de diffuser et de partager les informations sur les risques et d'automatiser les flux de travail des processus de gestion des risques. Certaines des fonctions fournies par les systèmes et outils de gestion des risques comprennent :

- le stockage des informations sur les risques (un registre centralisé des risques identifiés et des décisions connexes prises par une organisation);
- le suivi des indicateurs clés de risque (espace où les indicateurs et valeurs observables sont spécifiés et suivis dans le temps);
- l'analyse des informations sur les risques (résultats analytiques sous forme de descriptions narratives, de graphiques et de cartes);
- le partage d'informations sur les risques (rapports sur l'état des risques et tableaux de bord des risques et de la conformité);

- l'automatisation des flux de travail des processus de risque (les tâches, données ou fichiers de risque sont distribués entre les personnes en fonction de règles prédéfinies).

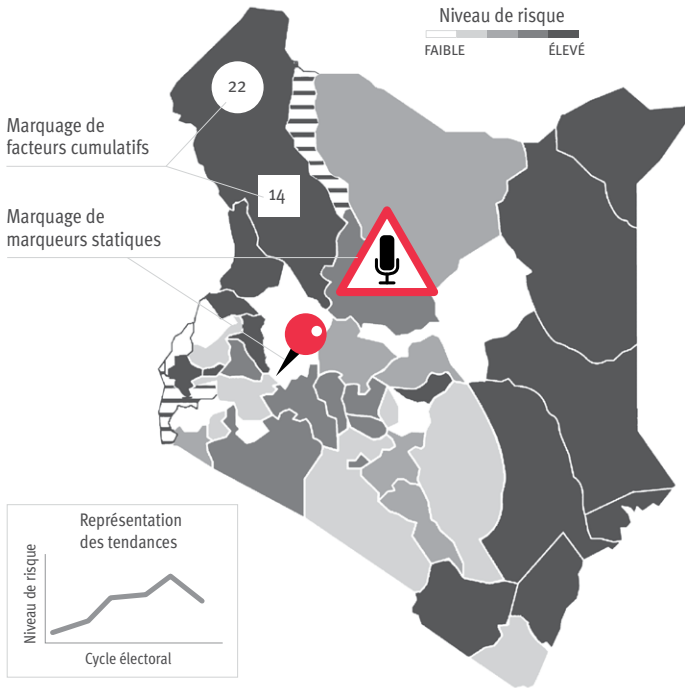
Les systèmes et outils de gestion des risques sont plus efficaces lorsqu'ils sont adaptés aux besoins d'un OGE, maintenus et complétés par une formation et un soutien sur le lieu de travail. En raison de la dynamique des risques électoraux tout au long d'un cycle électoral, un OGE sera potentiellement confronté à un afflux important de données pertinentes pour l'évaluation et l'analyse des risques. Ces données peuvent provenir de différentes sources (différents services, directions régionales, organismes externes), être présentées dans différents formats (qualitatif, quantitatif, photo, vidéo, etc.) et être reçues par différentes unités de l'OGE.

L'analyse des données de risque et des réponses peut être effectuée au niveau des équipes et des départements fonctionnels et au niveau d'une organisation. Dans ce dernier cas, pour dégager une compréhension globale de la dynamique des risques afin de concentrer efficacement les efforts de prévention et d'atténuation sur des risques et régions spécifiques, l'OGE pourrait bénéficier de la capacité technique d'intégrer toutes les données sur les risques dans une seule base de données. Des outils logiciels sophistiqués fourniront une telle capacité. En outre, ils peuvent fournir une analyse des données grâce à la création de visuels, tels que des graphiques de tendances et des cartes géographiques faciles à partager, tandis que le contenu est facile à comprendre. En fin de compte, cela servira à prendre des décisions opportunes et bien informées.

Étant donné que la gestion des risques électoraux est en cours de maturation, il existe une marge importante de développement et de perfectionnement. Dans ce sens, IDEA International a ouvert l'accès aux codes sources de l'outil GRE (Alihodžić 2020), afin que les entités intéressées puissent faire progresser le logiciel ou le personnaliser en fonction de leurs besoins spécifiques.

Comme cela a été réitéré dans plusieurs sections de ce Guide, l'adoption et la mise en œuvre du concept de gestion des risques est souvent un processus progressif, même lorsque l'effort initial est complet. La nature progressive génère la nécessité d'évaluer

**Figure 3. Visualisation des risques**



Source : Alihodžić, S., « Electoral Violence Early Warning and Infrastructures for Peace » [Alerte précoce relative aux violences électorales et infrastructures pour la paix], *Journal of Peacebuilding & Development*, 7/3 (2012), p. 54-69, <<https://doi.org/10.1080/15423166.2013.767592>>.

périodiquement les progrès réalisés par un OGE. Les spécialistes et universitaires travaillant en gestion des risques proposent déjà de nombreux outils d'évaluation, communément appelés cadres d'évaluation de la maturité de la gestion des risques, qui peuvent être appliqués de manière simple ou que l'on peut personnaliser aux fins des processus électoraux. L'un de ces outils, l'échelle de maturité des capacités de gestion des risques, est adapté aux OGE (voir l'annexe C).

### **Encadré 24. Conclusions d'une enquête en 2019-2020 sur la gestion des risques lors des élections**

L'enquête révèle que l'OGÉ du Botswana compile les risques dans une matrice et un registre générés par les applications de Microsoft Office. Au Pérou, les informations relatives aux risques de l'OGÉ sont communiquées via le système de gestion de la sécurité de l'information utilisée pour le traitement, la vérification et le contrôle des documents. L'OGÉ letton dispose d'un système informatique de gestion des risques. Les OGÉ de Bosnie-Herzégovine, du Kenya, de Namibie, du Népal et du Nigéria utilisent l'outil GRE développé par IDEA International.

L'outil GRE est le seul instrument librement accessible aux OGÉ conçu dans le but de renforcer leur capacité à gérer les risques électoraux. L'outil se présente sous la forme d'une application logicielle de bureau qui intègre trois modules.

Le premier module consiste en une bibliothèque numérique personnalisable préremplie de 36 facteurs de risque électoraux couvrant à la fois le processus électoral et le contexte dans lequel se déroulent les élections.

Le deuxième module utilise la technologie SIG (système d'information géographique) et des bases de données numériques (serveur de base de données) pour permettre aux utilisateurs de créer des modèles analytiques spécifiques aux pays et aux élections qui comprennent des facteurs de risque sélectionnés, de télécharger et d'analyser des données dans différents formats (par exemple, générer des cartes géographiques ou tableaux de bord) et de créer et tenir à jour un registre numérique des risques et des actions.

Le troisième module est une bibliothèque numérique avec environ 100 points d'action basés sur les bonnes pratiques dans le monde entier.

# Références

- Alihodžić, S., « Electoral Violence Early Warning and Infrastructures for Peace » [Alerte précoce relative aux violences électorales et infrastructures pour la paix], *Journal of Peacebuilding & Development*, 7/3 (2012), p. 54-69, <<https://doi.org/10.1080/15423166.2013.767592>>
- , *Gestion des risques électoraux*, Document politique n° 14 (Stockholm, IDEA International 2016), <<https://www.idea.int/publications/catalogue/risk-management-elections?lang=fr>>, consulté le 7 mai 2021
- , « Electoral Risk Management Tool source codes are now available to democracy practitioners » [Les codes sources de l'outil de gestion des risques électoraux sont désormais disponibles pour les praticiens de la démocratie], IDEA International, 28 septembre 2020, <<https://www.idea.int/news-media/news/electoral-risk-management-tool-source-codes-are-now-available-democracy>>, consulté le 4 mai 2021
- Commission indépendante chargée des élections et du découpage électoral [Independent Electoral and Boundary Commission (IEBC)], « Risk Maturity Assessment Report » [Rapport d'évaluation de la maturité des risques], mars 2017a, non publié
- , « Risk Management Framework » [Cadre de gestion des risques], 2017b, non publié
- , *Protocols for Conducting Electoral Activities in the COVID-19 Context: Quest for Responsive Credible Elections in a Global Pandemic* [Protocoles pour la conduite d'activités électorales dans le contexte de la Covid-19: Quête d'élections crédibles et réactives dans une pandémie mondiale], 2020, <<https://www.iebc.or.ke/uploads/resources/Oft91j0dYQ.pdf>>, consulté le 26 avril 2021
- Cormican, K., « Integrated Enterprise Risk Management: From Process to Best Practice » [Gestion intégrée des risques d'entreprise: du processus aux meilleures pratiques], *Modern Economy*, 5/4 (2014), p. 401-13, <<https://doi.org/10.4236/me.2014.54039>>
- Frigo, M. L. et Anderson, R. J., *Embracing Enterprise Risk Management: Practical Approaches for Getting Started* [Adopter la gestion des risques d'entreprise: Approches pratiques pour démarrer], Durham, Caroline du Nord: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2011, <<https://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/erm-start-approach-paper.pdf>>, consulté le 22 avril 2022
- Gouvernement australien, ministère des Finances, « Commonwealth Risk Management Policy » [Politique de gestion des risques dans le Commonwealth], 1<sup>er</sup> juillet 2014, <[https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/commonwealth-risk-management-policy\\_0.pdf](https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/commonwealth-risk-management-policy_0.pdf)>, consulté le 22 avril 2021
- , ministère des Finances, *Implementing the Commonwealth Risk Management Policy – Guidance* [Mise en œuvre de la politique de gestion des risques du Commonwealth – Orientations], 2016a, <<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/implementing-the-rm-policy.pdf>>, consulté le 22 avril 2021

- , ministère des Finances, *Comcover Information Sheet: Developing a Positive Risk Culture* [Fiche d'information : Développer une culture du risque positive], 2016b, <<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Risk-Culture.pdf>>, consulté le 26 avril 2021
- IDEA International, Outil de gestion des risques électoraux, 2013, <<https://www.idea.int/data-tools/tools/electoral-risk-management-tool>>, consulté le 4 mai 2021
- Organisation internationale de normalisation (ISO), Gestion des risques – Principes et lignes directrices, ISO 31000:2009, <<https://www.iso.org/fr/standard/43170.html>>, consulté le 7 mai 2021
- , Gestion des risques – Lignes directrices, ISO 31000:2018, <<https://www.iso.org/fr/standard/65694.html>>, consulté le 7 mai 2021
- Kenya Vision 2030, Site officiel, <<https://vision2030.go.ke>>, consulté le 7 mai 2021
- Van der Staak, S. et Wolf, P., *La sécurité informatique des processus électoraux : modèles de collaboration entre organismes* (Stockholm : IDEA International 2019), <<https://doi.org/10.31752/idea.2020.50>>

# LISTE DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES

La gestion des risques est souvent décrite comme un art et une science. C'est un art dans le sens où il exige une vision, de l'imagination et de la créativité. C'est une science en ce qu'elle requiert une rigueur méthodologique et une objectivité fondée sur des preuves. L'art et la science de la gestion des risques sont cultivés par la pratique. La littérature portant sur la gestion des risques est abondante et s'adresse souvent à un public initié. Par conséquent, il est très courant que des politiques de gestion des risques spécifiques soient suivies d'une gamme de ressources de soutien développées pour fournir des orientations pratiques, des exemples et des conseils de mise en œuvre. Des exemples de la façon dont l'AEC adapte la politique de gestion des risques du Commonwealth ont été répertoriés dans ce guide.

De même, ce guide propose sept annexes contenant des informations pratiques pour aider les OGE à naviguer à travers les termes et concepts essentiels : il s'agit notamment de modèles et d'outils pratiques adoptés et développés par la Commission électorale australienne, Élections Canada et la Commission indépendante chargée des élections et du découpage électoral au Kenya.

Annexe A. Glossaire des concepts

Annexe B. Processus de gestion des risques

Annexe C. Échelle de maturité des capacités de gestion des risques

Annexe D. Commission électorale australienne : matrice des risques et tableau d'escalade

Annexe E. Principaux risques auxquels sont confrontés les organes de gestion des élections

Annexe F. Élections Canada : critères d'évaluation des risques et registre des risques

Annexe G. IEBC Kenya : matrice des risques, modèle de registre des risques et carte thermique



# Annexe A. Glossaire des concepts

La liste ci-dessous comprend les concepts et définitions courants utilisés dans les communications et la littérature liées à la gestion des risques.

Concept	Définition
<b>Contrôle</b>	Mesure visant à modifier le risque. Les contrôles sont le résultat du traitement des risques. Les contrôles comprennent toute politique, processus, dispositif, pratique ou autre action conçue pour modifier le risque.
<b>Responsable du contrôle</b>	Une personne ou entité responsable de s'assurer que l'activité de contrôle est en place et fonctionne efficacement. Le responsable du contrôle n'exerce pas nécessairement l'activité de contrôle; cependant, s'il n'effectue pas le contrôle, il doit maintenir un niveau de surveillance de sa performance.
<b>Risque</b>	Effet de l'incertitude sur les objectifs. Un effet est un écart positif ou négatif par rapport à ce qui est attendu. Le risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (y compris des changements de circonstances ou de connaissances) et de la probabilité d'occurrence associée.
<b>Analyse de risque</b>	Processus visant à comprendre la nature du risque et à déterminer le niveau de risque. L'analyse des risques fournit la base de l'évaluation des risques et des décisions concernant leur traitement.
<b>Évaluation des risques</b>	Processus d'identification, d'analyse et d'examen des risques.
<b>Appétence pour le risque</b>	Processus visant à comprendre la nature du risque et à déterminer le niveau de risque.
<b>Évaluation du risque</b>	Processus de comparaison du niveau de risque par rapport aux critères de risque. L'évaluation des risques aide à prendre des décisions relatives au traitement des risques.

<b>Concept</b>	<b>Définition</b>
<b>Évènement à risque</b>	Lors d'un évènement à risque, les conditions d'existence du risque s'accompagnent d'un élément déclencheur menant à la création de cet évènement (qui peut être positif ou négatif). Les évènements à risque entraînent des effets mesurables qui peuvent entraîner d'autres effets et éventuellement conduire à une conséquence indésirable.
<b>Identification des risques</b>	Processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques, qui implique l'identification des sources de risque, des évènements à risque, de leurs causes et de leurs conséquences potentielles.
<b>Gestion des risques</b>	Activités coordonnées pour diriger et contrôler une institution en matière de risque.
<b>Cadre de gestion des risques</b>	Ensemble de composantes qui fournissent les fondations et les arrangements institutionnels pour concevoir, mettre en œuvre, surveiller, réviser et améliorer continuellement la gestion des risques dans l'ensemble d'une institution.
<b>Processus de gestion des risques</b>	Application systématique des politiques, procédures et pratiques de gestion aux tâches de communication, d'établissement du contexte, d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de suivi et d'examen des risques.
<b>Surveillance des risques</b>	Supervision du cadre de gestion des risques et du processus de gestion des risques.
<b>Responsable du risque</b>	Personne ayant la responsabilité et l'autorité de gérer un risque et tout traitement de risque associé, parfois appelé « gestionnaire des risques ».
<b>Profil de risque</b>	Description d'un ensemble de risques. L'ensemble des risques peut contenir ceux qui concernent l'ensemble ou une partie de l'institution, comme ils peuvent être définis autrement.
<b>Rapport sur les risques</b>	Forme de communication destinée à s'adresser à certaines parties prenantes internes ou externes pour fournir des informations sur l'état actuel du risque et sa gestion.
<b>Tolérance au risque</b>	Niveaux de prise de risque acceptables pour atteindre un objectif spécifique ou gérer une catégorie de risque. La tolérance au risque définit les limites (quantifiables si possible) qui soutiennent l'appétence de l'entité pour le risque.
<b>Responsable du traitement des risques</b>	Personne responsable du suivi et du rapport sur les progrès dans la mise en œuvre du plan de traitement.

<b>Concept</b>	<b>Définition</b>
<b>Risque partagé</b>	Risque sans responsable unique, où plus d'une entité est exposée à un risque ou peut l'influencer de manière significative.
<b>Traitement</b>	Contrôle proposé n'ayant pas encore été mis en œuvre. Peut également désigner le processus de sélection et de mise en œuvre de mesures visant à modifier le risque.

# Annexe B. Processus de gestion des risques

Les OGE peuvent adopter différentes méthodologies pour gérer les risques. Pour ce guide, les exemples sont largement basés sur la norme ISO 31000:2018 Gestion des risques – Lignes directrices. Ce qui est essentiel, cependant, c'est que le processus adopté fournisse une approche personnalisée et structurée pour comprendre, communiquer et gérer les risques dans la pratique.

---

## ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Les étapes suivantes sont basées sur celles utilisées par l'AEC, comme indiqué dans son document interne « AEC Risk Management Guidelines », qui montre au personnel de l'AEC comment effectuer des évaluations des risques et des traitements des risques.

### Étape 1. Établir la portée, le contexte et les critères

Cette étape comprend la définition de la portée du processus/de l'activité et la compréhension du contexte externe et interne, tout en considérant les objectifs à atteindre.

Une liste de contrôle utile pour considérer le contexte externe est une analyse PESTLE, à savoir : Politique et gouvernement ; Économique/financier ; Social et culturel ; Technologique ; Juridique et réglementaire ; et Environnemental.

Les facteurs internes susceptibles d'influencer l'exposition au risque peuvent inclure, mais sans s'y limiter, les personnes, les informations, le budget, la technologie et l'équipement.

*Astuce* : Les risques externes découlent généralement de conditions que l'on ne peut en principe pas influencer. Les risques internes découlent généralement de la prise de décision au sein d'une institution et de son utilisation des ressources internes et externes.

## Étape 2. Identification des risques

Le but de l'identification des risques est de définir et de décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher une institution d'atteindre ses objectifs.

Il est important de se rappeler que les risques sont gérés dans le contexte des objectifs pertinents auxquels l'évaluation des risques se rapporte (par exemple, au niveau stratégique, institutionnel, opérationnel ou du projet). Par conséquent, il est préférable de commencer par une compréhension claire des objectifs, puis d'examiner les menaces et les opportunités qui influenceront la réalisation de ces objectifs.

Les risques doivent être décrits comme des événements ou des incidents, et non comme des défaillances des contrôles ou des processus. Une défaillance de processus est la *cause* d'un risque. Décrire les causes comme des risques entraînera trop de risques à gérer. L'identification des risques en tant qu'événements permet de mieux concentrer les efforts.

Pour vérifier qu'un risque est bien défini, l'on peut tenter de visualiser l'évènement et de déterminer si une analyse post-événement pourrait être entreprise dans le cas où le risque se produirait. Si une telle analyse ne peut être menée, ce n'est probablement pas un risque.

Voici des exemples de la manière dont l'AEC décrit les risques :

Causes	Évènement à risque	Conséquences
Manque de supervision/ formation	Divulgence d'informations confidentielles	Atteinte à la vie privée (y compris les électeurs silencieux)
Absence de mécanismes de suivi et d'identification		Violation des exigences de sécurité du gouvernement
Manque de sensibilisation du personnel		Impact financier
Absence de contrôles de sécurité appropriés		Constatations d'audit défavorables
Divulgence accidentelle ou délibérée d'informations par une personne de confiance à l'interne		Atteinte à la réputation
Piratage et cyberattaques		

Un risque peut également être décrit en termes de non-réalisation d'un objectif : cela fonctionne bien pour les risques de type gouvernance et conformité où un évènement ou un incident tangible peut ne pas s'appliquer.

Causes	Évènement à risque	Conséquences
Conception, élaboration ou prestation inefficaces du cadre de gouvernance	Échec du cadre de gouvernance pour faciliter l'amélioration des bonnes pratiques	Conformité, professionnalisme et capacité diminués
Mauvaise compréhension des besoins et des objectifs d'apprentissage		Impact sur les processus métier et les délais
Modifications tardives des procédures, des politiques et/ou de la législation		Infraction législative, réglementaire ou politique
Évaluation inefficace		Approche incohérente de la mise en œuvre des politiques et des procédures

*Astuce :* Une façon de déterminer s'il faut avoir un ou deux évènements à risque est de savoir si la nature et le niveau des conséquences sont différents. Lors d'une élection fédérale, par exemple, l'impact sur la réputation d'un membre du public blessé peut différer de celui d'un membre du personnel électoral blessé. De plus, les contrôles utilisés pour gérer ces risques peuvent également être différents.

### Étape 3. Analyse des risques

Le processus d'analyse des risques cherche à établir la vraisemblance ou la probabilité qu'un risque se produise et les conséquences ou le degré d'impact sur l'OGÉ s'il se produit. La probabilité et la conséquence d'un risque se combinent pour établir le niveau global de risque.

Une matrice des risques est un tableau qui décrit une gamme de probabilités et de conséquences possibles. Cela peut être adapté à la nature de l'OGÉ.

Lors de la détermination du niveau de risque, il est important de prendre en compte l'impact des contrôles, par exemple les politiques, processus et systèmes déjà en place pour réduire la probabilité ou les conséquences de la survenance d'un risque. Les contrôles doivent être évalués en fonction de leur efficacité à prévenir ou à réduire l'impact des risques.

L'évaluation de la survenance d'un risque (probabilité) ou de l'impact d'un évènement (conséquence) peut être sujette à des préjugés personnels. Pour cette raison, chaque étape de l'évaluation nécessite communication et consultation.

Une bonne pratique est que l'évaluation des risques soit entreprise de façon collaborative dans un atelier impliquant les principales parties prenantes, y compris les fournisseurs de services externes, le cas échéant.

#### **Étape 4. Évaluation des risques**

Le but de l'évaluation des risques est d'appuyer les décisions. Elle consiste à comparer les résultats de l'analyse des risques avec les critères de risque établis pour déterminer où des mesures supplémentaires sont requises.

Une fois qu'un risque a été identifié et évalué, il doit être mesuré pour déterminer quelles mesures supplémentaires sont nécessaires. Cette décision est facilitée par la compréhension de l'appétence pour le risque de l'OGÉ. L'appétence pour le risque est la quantité de risque qu'une institution est prête à assumer ou à conserver dans la poursuite de ses objectifs. Cela peut être décomposé en tolérance au risque, selon laquelle une approche plus spécifique de la prise de risque pour une catégorie ou un type de risque particulier (par exemple, la sécurité du public ou du personnel) peut être articulée.

Les actions peuvent inclure l'acceptation du risque, la surveillance et le maintien des contrôles existants, ou le traitement ultérieur du risque, avec une surveillance effectuée par les comités directeurs pertinents.

#### **Étape 5. Traitement des risques**

Cette étape consiste à élaborer d'autres mesures pour réduire le niveau de risque pour l'institution si cela est justifié sur la base d'une évaluation. Un certain nombre d'options sont disponibles pour traiter les risques, y compris l'évitement du risque, la réduction de sa probabilité ou de son impact, ou le partage du risque avec un tiers.

Il est important de noter la différence entre les contrôles et les traitements : les contrôles sont des processus existants, alors que les traitements des risques sont des processus nouveaux ou modifiés en cours de développement. Un traitement ne devient un contrôle qu'après avoir été entièrement mis en œuvre et jugé efficace pour modifier le risque à un niveau acceptable.

#### *Enregistrement, suivi et examen, et rapports*

Un registre des risques est un outil de gestion qui permet à une organisation ou à un comité directeur de comprendre le profil de risque complet. Son objectif est d'éclairer le processus de prise de décision, d'aider à l'examen régulier des activités (qui à son tour fournit une assurance sur les contrôles) et de fournir une

opportunité aux cadres supérieurs d'examiner le niveau d'appétence pour le risque de l'institution et d'évaluer l'efficacité des traitements des risques.

Le suivi et l'examen des risques mettront en évidence les facteurs environnementaux, stratégiques et autres qui varient dans le temps et qui pourraient modifier ou invalider l'évaluation des risques et donc avoir un impact sur le niveau de traitement requis, ses interdépendances avec d'autres fonctions et activités, et sa pertinence dans la prise de décision.

Les évaluations des risques doivent être mises à jour à mesure que les circonstances changent, comme lors d'un cycle d'examen.



# Annexe C. Échelle de maturité des capacités de gestion des risques

Il est important que les entités élaborent des cadres et des systèmes de gestion des risques adaptés aux besoins de leur institution. L'évaluation de la maturité de la gestion des risques d'un OGE garantira que le cadre de gestion des risques est adapté à son objectif en reflétant sa taille, sa complexité et sa culture du risque. Voici un exemple d'échelle d'évaluation pratique librement inspiré des échelles de maturité pour les pratiques de gestion des risques dérivées de l'enquête comparative sur la gestion des risques de Comcover, elle-même administrée par l'agence gouvernementale australienne Comcover.

---

## **ATTRIBUTS DE L'ÉCHELLE DE MATURITÉ DES CAPACITÉS DE GESTION DES RISQUES**

Les niveaux de maturité sont cumulatifs : la réalisation de l'évaluation de la maturité impliquera principalement la collecte d'informations sur les pratiques actuelles de gestion des risques d'un OGE. Les méthodes utilisées pour recueillir des informations peuvent inclure la réalisation d'entretiens avec la direction et le personnel, la collecte et l'examen de documents, la réalisation de visites de sites (le cas échéant) et la réalisation d'ateliers et/ou d'enquêtes.

Ébauche	En développement	Défini	Intégré
<p>Il n'y a pas de politique ou de cadre de gestion des risques.</p> <p>Les risques ne sont pas enregistrés de manière cohérente.</p> <p>Il n'y a pas de lien clair entre les évaluations des risques et la prise de décision.</p> <p>Le personnel est peu ou pas au courant des pratiques et procédures de gestion des risques.</p>	<p>Politique et procédures de gestion des risques en place, mais non intégrées aux opérations ou aux forums de gouvernance.</p> <p>Compréhension incohérente de l'appétence la tolérance au risque.</p> <p>Aucune ressource dédiée à la gestion du cadre de risque.</p> <p>Le signalement et la prise en compte des problèmes de risque sont effectués de manière non coordonnée.</p> <p>Les risques de l'unité de travail sont revus annuellement; cependant, les risques n'influent pas sur les processus de planification des activités, de budgétisation et d'établissement de rapports de l'OGE.</p>	<p>Le cadre de gestion des risques est intégré aux forums sur les opérations et la gouvernance.</p> <p>L'appétence/ la tolérance au risque pour les catégories de risque est formellement documentée.</p> <p>Il existe des ressources dédiées à la gestion du cadre de risque et au reporting des risques, et les informations sont à leur tour partagées avec d'autres secteurs tels que l'audit et la continuité des activités.</p> <p>Les risques à l'échelle de l'entreprise sont pris en compte dans les processus de planification des activités, de budgétisation et d'établissement de rapports; cependant, il n'existe aucune preuve de l'identification de catégories spécialisées de risques, telles que la fraude ou la continuité des activités dans ces processus.</p>	<p>La politique de gestion des risques et les déclarations d'appétence/de tolérance au risque sont utilisées pour éclairer la prise de décision, et les décisions sont expliquées comme telles.</p> <p>Le cadre de gouvernance participe activement à l'enregistrement, à la surveillance et à la communication des risques.</p> <p>La responsabilité de la gestion des risques est clairement définie dans le cadre de la gouvernance.</p> <p>Les informations et données sur les risques sont stockées dans une base de données centrale accessible au personnel.</p> <p>Les processus d'identification, d'évaluation, de surveillance, de communication et de déclaration des risques sont cohérents dans l'ensemble de l'entité.</p> <p>L'équipe des risques est chargée d'aider les unités de travail à identifier et évaluer les risques de manière cohérente.</p> <p>Le processus de gestion des risques se produit au niveau de la politique, du programme et/ou de la prestation de services et est évident dans la collecte et l'analyse des informations de gestion.</p>

La gestion des risques est un processus continu et les indicateurs de maturité proposés au niveau « Intégré » ne représentent pas la fin de ce processus. En reconnaissance de cela, un niveau supplémentaire de maturité de la gestion des risques organisationnels comprendrait des caractéristiques telles que :

- les informations en temps réel sont facilement disponibles et utilisées pour identifier, analyser et évaluer les risques et les tendances ;
- les coûts des activités de gestion des risques sont gérés dans le cadre du budget opérationnel ;
- les ressources de risque sont allouées en fonction de l'analyse des informations ;
- des indicateurs de risque clés sont utilisés pour mesurer la performance globale du cadre de risque.

# Annexe D. Commission électorale australienne : matrice des risques et tableau d'escalade

Les informations contenues dans cette annexe sont publiées avec l'aimable autorisation de la Commission électorale australienne. La matrice des risques et le tableau d'escalade ne sont pas accessibles au public. Les figures ne sont disponibles qu'en anglais.

## Risk Matrix

1. Assess risk ratings based on first selecting the relevant Consequence Criteria and level of severity, followed by the Likelihood Rating.
2. Use the Risk Acceptance and Escalation Table to evaluate the risk and determine which path to take to manage the risk (e.g. accept, monitor, treat).

LIKELIHOOD	CONSEQUENCE				
	Negligible	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost Certain	Medium	Medium	High	Extreme	Extreme
Likely	Medium	Medium	Medium	High	Extreme
Possible	Low	Medium	Medium	High	High
Unlikely	Low	Low	Medium	Medium	High
Rare	Low	Low	Low	Medium	Medium

**NOTE:** the assessment of a risk occurring (likelihood) or the impact of an event (consequence) can be subject to personal bias. For this reason every step in the assessment requires communication and consultation. Risk Management best practice is that assessments are collaborative exercises best undertaken in a stakeholder risk workshop.

RISK TOLERANCE	
CATEGORY	UPPER RISK THRESHOLD
Services, Delivery and Performance	Medium
Capability and Resources	Medium
Security	Medium
Compliance, Governance and Integrity	Low
Safety	Low

Refer to Risk Appetite Statement

LIKELIHOOD RATING		
DESCRIPTOR	QUALITATIVE	PROBABILITY
Almost Certain	It is almost certain that the event or described result will occur.	91% and above
Likely	A strong possibility that the event or described result will occur.	61-90%
Possible	The event or described result could occur.	31-60%
Unlikely	It is unlikely that the event or described result will occur.	5-30%
Rare	The event may occur but only in rare and exceptional circumstances.	Less than 5%

# Consequence Criteria

Instructions for using consequence criteria: Select the highest credible consequence. If your risk event occurred, which of the following criteria would apply?

Consequences							
SCALE	SERVICE DELIVERY	FINANCIAL	PRIVACY	COMPLIANCE	REPUTATION AND IMAGE	FRAUD	WORK HEALTH AND SAFETY (WHS)
<b>Negligible</b>	Outcomes and objectives are substantially met. Minor delays in performance have no or little impact on delivery of business processes.  No measurable operational impact to ICT services.	Total dollar loss and/or potential overspend is less than or equal to \$50,000	Information is already in the public domain. No loss of public confidence	Minor technical breach of an internal policy or guideline.	Incidental media coverage. Little, if any, impact on stakeholder confidence.	Not Applicable	Injury to workers or other parties may require the attention of first aid officer. Concare not notified.
<b>Minor</b>	Outcomes and objectives are substantially met with partial delay or variation. Some interruptions in performance having a minor and temporary impact on business delivery of processes.  Minor downtime or outage in single areas of agency. Minimal loss of data.	Total dollar loss and/or potential overspend is greater than \$50,000 and less than or equal to \$1 million.	Small number of individuals affected and limited (non-sensitive) information involved (e.g. name, contact details, email). Limited risk of harm to small number of individuals including financial/reputational risk.	Failure to comply with internal policy and legislation. Accountable Authority Instructions (AAI), resulting in a minor breach of Commonwealth Acts, including the Commonwealth Electoral Act (CEA).	Isolated media coverage, limited to local media. Isolated or minimal impact to stakeholder confidence. Can be resolved within a short timeframe.	Isolated incident, may result in minor disciplinary action	One-off or near miss Work Health and Safety incident occurs. Only minor injury, if any, to workers or other parties. May require the action of a medical doctor. Concare not notified.
<b>Moderate</b>	Delivery of key outcomes and objectives substantially delayed or varied. Some interruptions to time critical service delivery. Extended period of downtime or outage in multiple services.	Total dollar loss and/or potential overspend is greater than \$1 million and less than or equal to \$5 million.	Large number of individuals affected, with limited release of additional information to what is already in the public domain.	A breach of Commonwealth Acts or Regulations or failure to comply with PGPA Act, CEA and the Public Service Act.	Strong media interest. Moderate or broader damage to stakeholder confidence with short to medium outcomes and ramifications. Requires Executive attention.	Fraudulent activities resulting in disciplinary actions.	Multiple Work Health and Safety near miss incidents. Potentially a notifiable incident to Concare under WHS Act. Medical treatment required for workers or other parties; and/or a dangerous incident as defined under the WHS Act (section 37).

2

Consequences							
SCALE	SERVICE DELIVERY	FINANCIAL	PRIVACY	COMPLIANCE	REPUTATION AND IMAGE	FRAUD	WORK HEALTH AND SAFETY (WHS)
<b>Major</b>	Unable to deliver outcomes without significant additional expense and/or variation. Breakdown in time-critical services.	Total dollar loss and/or potential overspend is greater than \$5 million and less than or equal to \$20 million	Risk of harm to large number of individuals including financial/reputational damage, or any release of sensitive information (e.g. silent electors, criminal records, health information, sexual orientation, TFNs).  Public exposure of incident and limited loss of public confidence.	Multiple breaches of Commonwealth Acts or Regulations with possible penalties under the CEA and Public Services Act.	Intense media attention with potential national coverage over current and future outcomes.  Widespread impact to stakeholders.  Longer term impact to stakeholder perceptions.  Public perception severely damaged - considerable resources required to recover.	Clear, wilful fraudulent activities resulting in disciplinary actions with referral to the AFP.	Life threatening or a serious injury causing hospitalisation. A notifiable incident to Concare under section 36 of the WHS Act. Major injuries of workers or other parties.
<b>Severe</b>	Unable to deliver outcomes in the foreseeable future. Unable to undertake time-critical and other services for a prolonged period.  Extensive and/or total loss of service delivery.	Total dollar loss and/or potential overspend is greater than \$20 million.	Serious risk of harm to large number of individuals including financial or reputational risk and loss of sensitive information. Significant public exposure of issues and loss of public confidence.	Significant and or protracted breach of law resulting in criminal charges.	Extreme or hostile media attention over long term. Reputation and relationship with key stakeholders irrevocably damaged resulting in a material change in AEC's public perception. AEC is unable to obtain ongoing support.	Identified fraudulent activities resulting in disciplinary actions and reputational risk to AEC with referral to the AFP and termination of employment.	Preventable Death and/or major injuries on a significant scale. A notifiable incident to Concare under WHS Act.

3

## Risk Acceptance and Escalation Table

1. Determine which primary category the risk is related.
2. What is the residual risk rating?
3. What action is required?

Once a risk has been identified and assessed, it must be evaluated to determine what further action is required. Actions may include accepting the risk; monitoring and maintaining existing controls; or escalating the risk with a Risk Treatment Plan and monitoring by an ELT member or governing committee.

The AEC has determined the agency's tolerance for risk based on our agency goals, strategies and operations. A risk is managed differently based on its assessed risk rating and risk category, as this affects whether the risk falls within or outside the agency's risk tolerance.

For example, a residual risk rated as 'Medium' would be considered acceptable if it related to the 'Capability & Resources' tolerance category, but would not be acceptable if it related to the 'Safety' tolerance category.

Use the *Risk Acceptance and Escalation Table* to determine if any action is required to treat or monitor a residual risk.

**Escalation level 1:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to an AC/SM. Risk to be reported to the Organisational Health Committee\*

**Escalation level 2:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to an FAC, through the AC/SM. Risk to be reported to the Organisational Health Committee

**Escalation level 3:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to the DEC, through the AC/SM/FAC. Risk to be reported to the Organisational Health Committee and Executive Leadership Team

\*For project risks, the Capability Committee will monitor any risks above tolerance, rather than the Organisational Health Committee.

ESCALATION TABLE					
Residual Risk Level	Service, Delivery and Performance	Capability and Resources	Security	Compliance Governance and Integrity	Safety
LOW	ACCEPT Monitor control operations	ACCEPT Monitor control operations	ACCEPT Monitor control operations	ACCEPT Monitor control operations	ACCEPT Monitor control operations
MEDIUM	ACCEPT Monitor control operations	ACCEPT Monitor control operations	ACCEPT Monitor control operations	ESCALATION LEVEL 1	ESCALATION LEVEL 1
HIGH	ESCALATION LEVEL 1	ESCALATION LEVEL 1	ESCALATION LEVEL 1	ESCALATION LEVEL 2	ESCALATION LEVEL 2
EXTREME	ESCALATION LEVEL 2	ESCALATION LEVEL 2	ESCALATION LEVEL 2	ESCALATION LEVEL 3	ESCALATION LEVEL 3

Once a risk has been identified and assessed, it must be evaluated to determine what further action is required. Actions may include accepting the risk; monitoring and maintaining existing controls; or escalating the risk with a Risk Treatment Plan and monitoring by an ELT member or governing committee.

The AEC has determined the agency's tolerance for risk based on our agency goals, strategies and operations. A risk is managed differently based on its assessed risk rating and risk category, as this affects whether the risk falls within or outside the agency's risk tolerance.

For example, a residual risk rated as 'Medium' would be considered acceptable if it related to the 'Capability & Resources' tolerance category, but would not be acceptable if it related to the 'Safety' tolerance category.

Use the *Risk Acceptance and Escalation Table* to determine if any action is required to treat or monitor a residual risk.

---

**Escalation level 1:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to an AC/SM. Risk to be reported to the Organisational Health Committee<sup>1</sup>

**Escalation level 2:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to an FAC, through the AC/SM. Risk to be reported to the Organisational Health Committee

**Escalation level 3:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to the DEC, through the AC/SM/FAC. Risk to be reported to the Organisational Health Committee and Executive Leadership Team

<sup>1</sup> For project risks, the Capability Committee will monitor any risks above tolerance, rather than the Organisational Health Committee.

---

**Escalation level 1:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to an AC/SM. Risk to be reported to the Organisational Health Committee

**Escalation level 2:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to an FAC, through the AC/SM. Risk to be reported to the Organisational Health Committee

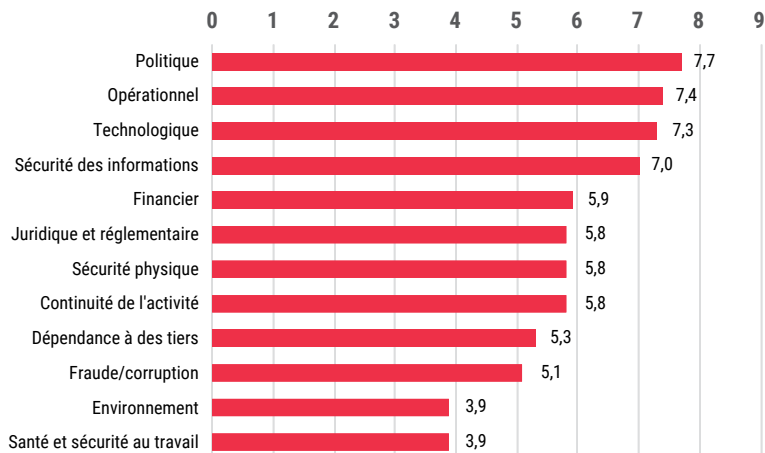
**Escalation level 3:** Develop a Risk Treatment Plan and escalate to the DEC, through the AC/SM/FAC. Risk to be reported to the Organisational Health Committee and Executive Leadership Team

<sup>1</sup> For project risks, the Capability Committee will monitor any risks above tolerance, rather than the Organisational Health Committee.

# Annexe E. Principaux risques auxquels sont confrontés les organes de gestion des élections

Selon l'enquête de l'AEC et d'IDEA International 2019-2020, à laquelle 43 OGE ont répondu, les risques les plus importants auxquels sont confrontés les OGE sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Les répondants ont été invités à sélectionner et à classer 5 à 10 risques les plus pertinents par rapport à leur contexte, un classement de 1 indiquant le risque d'être le plus pertinent. La moyenne pondérée des réponses a ensuite été calculée selon la formule  $(x1w1+x2w2+x3w3...xnw_n)/total$ . Un score plus élevé indique un risque plus pertinent.





Risques basés sur le classement	Contenu du risque	Résultat
Politique	L'environnement politique est fortement polarisé et hostile pendant les élections; pressions politiques; consensus politique difficile à atteindre; manque de confiance	7,7
Opérationnel	Manque de capacité; personnel insuffisant; défis logistiques; erreurs humaines potentielles; multiplicité des acteurs impliqués	7,4
Technologique	Exposition aux défaillances technologiques; manque de confiance dans l'utilisation des nouvelles technologies; sécurité face aux interfaces externes	7,3
Sécurité des informations	Cyberattaques	7,0
Financier	Des finances limitées et insuffisantes	5,9
Juridique et réglementaire	Modifications législatives à l'approche d'une élection; questions contractuelles (assurances, emplois, loyer, bail, construction, etc.); responsabilités en cas de dommages matériels; protection de l'environnement	5,8
Sécurité physique	Sécurité des agents électoraux, des candidats, des participants aux événements électoraux et du matériel électoral	5,8
Continuité de l'activité	Interruption due à des événements imprévus	5,8
Dépendance à des tiers	Dépendance vis-à-vis des fournisseurs, par exemple pour la fourniture de services informatiques, la gestion des données, la logistique	5,3
Fraude/corruption	Fraude, corruption, pots-de-vin, achat de voix	5,1
Environnement	Catastrophes naturelles, événements météorologiques	3,9
Santé et sécurité au travail	Travail en horaires longs	3,9

# Annexe F. Élections Canada : critères d'évaluation des risques et registre des risques

L'information contenue dans cette annexe est publiée avec l'aimable autorisation d'Élections Canada. Les critères d'évaluation des risques et le registre des risques ne sont pas accessibles au public.

## Critères d'évaluation des risques

Niveau	Probabilité	Impact
Très élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a plus de 90 % de chances que le risque se produise</li> <li>• Le risque s'est souvent matérialisé dans le passé dans des circonstances similaires</li> <li>• Il existe un consensus sur le fait que le risque se produira très probablement sur la base d'un jugement d'expert</li> <li>• « Si je devais parier, j'affirmerais que cela arrivera »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décalage d'échéancier très important pour un engagement majeur qui ne peut être honoré; pas de solution de alternative</li> <li>• Augmentation très importante des coûts; connaissances, compétences et ressources très importantes requises</li> <li>• L'impact se fait sentir dans l'administration centrale et dans toutes les circonscriptions électorales</li> <li>• Un élément essentiel d'un engagement ne sera pas livré; cela compromet gravement la capacité d'organiser un événement électoral</li> <li>• L'impact sera probablement perçu comme inacceptable par la population canadienne</li> <li>• L'évènement à risque affecterait gravement plus d'un programme ou la réputation d'EC</li> </ul>

Niveau	Probabilité	Impact
Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a 65 à 90 % de chances que le risque se produise</li> <li>• Le risque s'est matérialisé dans le passé dans des circonstances similaires</li> <li>• Il existe un consensus sur le fait que le risque se produira probablement sur la base d'un jugement d'expert</li> <li>• « Si je devais parier, je dirais que cela arrivera »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décalage important de l'échéancier pour un engagement majeur qui ne peut être honoré; pas de solution alternative</li> <li>• Augmentation significative des coûts; connaissances, compétences et ressources importantes requises</li> <li>• L'impact se fait sentir dans l'administration centrale et dans au moins la moitié des circonscriptions électorales</li> <li>• Une composante importante d'un engagement ne sera pas honorée; cela compromet la capacité d'organiser un événement électoral</li> <li>• L'impact sera probablement perçu comme inacceptable pour l'institution</li> <li>• L'évènement à risque affecterait au moins un programme ou la réputation d'EC</li> </ul>
Modéré	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a 35 % à 64 % de chances que le risque se produise</li> <li>• Le risque peut s'être matérialisé dans le passé dans des circonstances similaires</li> <li>• Il existe un consensus sur le fait que, même s'il n'est pas absolument certain que le risque se concrétise, il y a lieu de s'inquiéter</li> <li>• « Si je devais parier, je dirais qu'il y a 50 % de chances que cela se produise »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décalage du calendrier pour un engagement majeur qui ne peut être satisfait; peut être en mesure d'identifier une solution alternative</li> <li>• Augmentation des coûts; connaissances/compétences importantes ou ressources importantes requises</li> <li>• L'impact se fait sentir dans l'administration centrale et peut-être dans certaines circonscriptions électorales</li> <li>• Tous les composants critiques ou importants de l'engagement seront livrés; certains composants non critiques de la portée seront compromis</li> <li>• L'impact sera probablement perçu comme indésirable, mais gérable pour l'institution</li> </ul>
Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a 10 à 34 % de chances que le risque se produise</li> <li>• Le risque ne s'est pas, à notre connaissance, produit dans le passé dans des circonstances similaires</li> <li>• Il existe un consensus sur le fait que le risque est peu probable sur la base d'un jugement d'expert</li> <li>• « Si je devais parier, je suis plutôt convaincu que cela ne se produira pas »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petit décalage d'échéancier pour un engagement majeur qui peut être honoré; solution alternative disponible</li> <li>• Impact mineur sur les coûts; connaissances/compétences limitées et ressources requises</li> <li>• L'impact se fait sentir dans tout le siège</li> <li>• Tous les composants critiques ou importants prévus seront livrés; certains composants non prévus peuvent être compromis</li> <li>• L'impact sera probablement perçu comme acceptable pour l'institution</li> </ul>

Niveau	Probabilité	Impact
Très faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a moins de 10 % de chances que le risque se produise</li> <li>• Le risque ne s'est jamais produit dans le passé dans des circonstances similaires</li> <li>• Le risque ne se matérialisera pas, sauf circonstances exceptionnelles</li> <li>• Il existe un consensus sur le fait que le risque est extrêmement peu probable sur la base d'un jugement d'expert</li> <li>• « Si je devais parier, je dirais que je suis sûr que ça n'arrivera pas »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu ou pas de décalage d'horaire facilement ajustable ; solution alternative facilement disponible</li> <li>• Aucun impact significatif sur le coût ou la portée, compétences, connaissances ou ressources requises très limitées</li> <li>• L'impact n'est ressenti que dans une partie du siège</li> <li>• L'impact sera probablement perçu comme insignifiant pour l'institution</li> </ul>

---

## EXEMPLE DE REGISTRE INTÉGRÉ DES RISQUES D'ÉLECTIONS CANADA

Un **registre des risques** est un outil de gestion des risques et de gestion de projet. Il est utilisé pour identifier les risques potentiels dans un projet ou une institution, parfois pour se conformer à la réglementation, mais surtout pour rester au fait des problèmes potentiels qui peuvent faire dérailler les résultats escomptés.

Le registre des risques comprend toutes les informations sur chaque risque identifié, telles que la nature de ce risque, le niveau de risque, qui en est propriétaire et toute mesure d'atténuation en place pour y répondre.

Élections Canada saisit les risques institutionnels, de programme et de préparation et les met à jour dans le Registre intégré des risques sur une base trimestrielle ou semestrielle, et les surveille conformément au cadre de gestion des risques. Cette approche permet à l'OGÉ de mieux coordonner les activités de gestion des risques et les réponses dans l'ensemble de l'institution, et lui offrent vue complète de son profil de risque global. Les risques du projet sont suivis et gérés séparément par les chefs de projet.

Le tableau suivant n'est disponible qu'en anglais.

IDENTIFICATION										
Risk ID	Risk Category	Programme/Subprogramme	Oversight	Internal (ECHO and Field) or External (Third-Party Partners)	Status	Risks Identified by OPIs/SMEs	Risk Owner(s)	Last Update: Date	Last Update: Additions	Risk Stakeholder(s)
8	Corporate	N/A	SMC	Internal/ External	Ongoing	There is a risk that the demands created by electoral preparation in a minority government context can hinder the agency's ability to deliver on longer-term strategies, thereby limiting the agency's ability to meet the needs of Canadians.	CEO	Nov. 2020	SMC meeting  Residual Risk remains high  Mitigation plan is on track. Action plans for GE and corporate pandemic response complete.	All Sectors
16	Programme	Regulatory Affairs— Electoral Integrity and Regulatory Oversight	Owner	External	Ongoing	There is a risk that false or misleading information about when, where and ways to register or vote will be shared, resulting in a compromise to electors' ability to access voting.	Senior Director, IRPPA	Jan. 2021	Q3 Risk Review  Residual Risk remains moderate  Monitor continues to be the appropriate strategy	-PPA -Legal -Security -OFG
56	Programme	Regulatory Affairs— Political Financing	Owner	Internal	Ongoing	There is a risk that the Regulatory Affairs branch will see the departure of a number of employees with specific skill sets, resulting in a less experienced workforce which could prevent EC from achieving its goals with regard to completing GE43 activities and initiating GE44 activities.	DCEO, RA	Jan. 2021	Q3 Risk Review  Residual Risk remains high  Mitigate continues to be the appropriate strategy. Implementation of mitigation plan is delayed. New activities are required to further mitigate this risk	-RA
79	Readiness/ Event Risk	All programmes	ORC	Internal/ External	Ongoing	<b>Electoral Materials</b>  There is a risk that not all electoral materials will be in stock or ready to ship in time for a snap election, resulting in ROs not having the required supplies to deliver services.	Senior Director, OFG and Director, OSS	Jan. 2021	Q3 Risk Review (based on winter 2021 readiness vulnerability assessment)  Residual Risk remains low	-EEI

RESPONSE STRATEGY					
Response Strategy/Action Plan	Action Plan Status	Deliverables & Milestone	Probability	Impact	Residual Risk
<p><b>MITIGATE</b></p> <p>Digital Strategy will address this risk going forward.</p> <p>In addition to the Digital Strategy the agency will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Maintain focus on two tracks (short-term readiness activity, long-term strategy);</li> <li>-Decouple projects from the electoral cycle with dedicated teams that follow a strict prioritization of projects;</li> <li>-Adjust the cadence of activities;</li> <li>-Renew corporate governance; and</li> <li>-Draft a departmental investment plan.</li> </ul>	Complete	Project prioritization approach. Departmental investment plan.	Moderate	High	High
<p><b>MONITOR</b></p> <p>Procedures and practices already in place are sufficient at this time. Monitor for change in environment that indicates a need for additional measures.</p>			High	Low	Moderate
<p><b>MITIGATE</b></p> <p>Agency will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invest in talent management;</li> <li>- Create a strengths matrix to identify strengths within the Political Financing Branch;</li> <li>- Develop a succession plan;</li> <li>- Strengthen the integration of the activities to diversify knowledge and experience;</li> <li>- Use the Centre of Expertise to support new employees; and</li> <li>- Continue internal training programme.</li> </ul>	Requires Attention	Strengths matrix. Succession plan.	High	High	High
<p><b>ACCEPT</b></p> <p>The following strategies already in place are sufficient to address the risk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimize the number of changes to election materials.</li> <li>- Start assembly for GE44 early and postpone sorting activities for GE43 until after the completion of GE44 assembly.</li> <li>- Send PDF versions of documents to ROs for local printing.</li> </ul>			Low	Low	Low

## IDENTIFICATION

Risk ID	Risk Category	Programme/Subprogramme	Oversight	Internal (ECHO and Field) or External (Third-Party Partners)	Status	Risks Identified by OPIs/SMEs	Risk Owner(s)	Last Update- Date	Last Update- Additions	Risk Stakeholder(s)
87	Programme	Regulatory Affairs— Electoral Integrity	Owner	External	Ongoing	There is a risk that facing a pandemic outbreak during a writ period, prominent actors will call for the Chief Electoral Officer (CEO) to recommend postponing election day or withdrawing the writ, claiming that holding an election in such circumstances diminishes its legitimacy.	DCEO, RA	Jan. 2021	Q3 Risk Review Residual Risk remains high Mitigation plan on track	-RA -PACE
94	Programme	Public Affairs and Civic Education	Owner	External	Closed	There is a risk that all Voter Information Campaign products may not be updated to reflect new legislative changes if election is called within a few days of legislation measures coming into effect, leading to Canadians receiving incorrect information.	Executive Director, PPA	Oct. 20	All material now ready	-PACE
104	Programme	Electoral Events and Innovation	Owner	Internal	Ongoing	There is a risk that due to the pandemic it will be more difficult to put HR strategies in place, and, as a result, we may not be able to hire all the staff required to deliver an election.	DCEO, EEI	Jan. 2021	Q3 Risk Review Residual Risk remains high Mitigation plan on track	-EEI



RESPONSE STRATEGY					
Response Strategy/Action Plan	Action Plan Status	Deliverables & Milestone	Probability	Impact	Residual Risk
<p><b>MITIGATE</b></p> <p>Agency will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepare a strategic communications plan for use if issue is detected; and</li> <li>- In the longer term, consider developing a policy instrument to set guidelines for the use of section 59 of the CEA.</li> </ul>	On track	Strategic communications plan Draft messages and media lines Policy on use of S. 59	High	Moderate	High
<p><b>MITIGATE</b></p> <p>Agency will:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensure staffing pools are ready;</li> <li>- Have online training available for employees;</li> <li>- Develop a strategy and plan to keep employees motivated and maintain morale;</li> <li>- Continue to equip employees properly to work from home; and</li> <li>- EEI to meet with HR every two weeks to ensure implementation remains on track.</li> </ul>	On track	Staffing pools. Online training. Motivational plan Work from home plan, instructions, equipment	High	High	High

# **Annexe G. IEBC Kenya : matrice des risques, modèle de registre des risques et carte thermique**

Les informations contenues dans cette annexe sont publiées avec l'aimable autorisation de la Commission indépendante chargée des élections et du découpage électoral du Kenya. La matrice des risques, le modèle de registre des risques et la cartographie du risque ne sont pas accessibles au public.

## Matrice des risques

Catégorie de risque	Risque	Mesures d'atténuation	Responsable de la gestion des risques
Risques juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retard dans la promulgation ou les modifications de la loi électorale</li> <li>• Modifications législatives de dernière minute</li> <li>• Absence d'interprétation opportune des lois</li> <li>• Décisions judiciaires qui impactent les délais électoraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges avec le Parlement et les parties prenantes</li> <li>• Demander d'avis juridique du procureur général</li> <li>• Interprétation juridique en temps opportun</li> <li>• Respect de la loi</li> <li>• Recours en appel</li> </ul>	Commissaires DLPA
	Promulgation tardive des lois et règlements référendaires	Engager le Parlement à promulguer les lois pertinentes	Commissaires DLPA
Risques politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refus d'accepter les résultats des élections</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer des plans d'urgence pour répondre aux problèmes émergents</li> <li>• Effectuer des évaluations continues des risques</li> </ul>	Commissaires DARC
Risques stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution de la Commission</li> <li>• Remplacement des commissaires trop près de l'élection</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager le Parlement sur le remplacement en temps opportun des commissaires</li> </ul>	Président de la Commission
Risques financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-opérationnalisation du Fond IEBC</li> <li>• Provision budgétaire insuffisante</li> <li>• Publication retardée du Trésor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opérationnalisation du Fond IEBC</li> <li>• Engager le Parlement et le Trésor pour le financement des activités prévues</li> <li>• Aligner le budget avec le mandat principal de la Commission</li> <li>• Réquisition anticipée de l'Échiquier</li> </ul>	Commissaires CEODF
	Factures en attente	Engager le Trésor pour l'allocation de fonds pour régler les factures en attente	CEODF

## Matrice des risques (suite)

Catégorie de risque	Risque	Mesures d'atténuation	Responsable de la gestion des risques
Risques technologiques	Dysfonctionnement des systèmes et équipements TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenance et test des équipements et systèmes TIC</li> <li>• Mise à niveau des systèmes et équipements de TIC</li> </ul>	DICT
	Dépendance excessive aux plateformes tierces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfert de compétences au personnel de la Commission</li> <li>• Financement opportun et temps suffisant pour la mise en œuvre des systèmes de TIC</li> </ul>	DLPA DICT
	Législation excessive sur l'utilisation des TIC	Examen de la loi	DICT DLPA
	Menaces de cybersécurité	Améliorer le système de sécurité des TIC	DICT
	Centralisation des achats de TIC au ministère des TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engager le Trésor pour exempter la Commission de la directive et permettre son autonomie en matière d'approvisionnement en TIC</li> <li>• Collaboration directe avec le Bureau du procureur général</li> </ul>	Commissaires PDG DSCM DICT
	Obsolescence des kits BVR (Inscription biométrique des électeurs)	Modifier les KIEM pour exécuter la fonction d'enregistrement	DICT

## Matrice des risques (suite)

Catégorie de risque	Risque	Mesures d'atténuation	Responsable de la gestion des risques
Risques opérationnels	Retard dans l'achat de matériel électoral stratégique et non stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclure des accords-cadres avec des prestataires de services</li> <li>• Réquisition anticipée de matériaux</li> </ul>	CEO DSCM
	Faible taux de participation aux élections	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborer avec les parties prenantes dans la mobilisation des électeurs éligibles</li> <li>• Poursuivre l'éducation électorale pour favoriser l'inscription sur les listes</li> <li>• Faciliter de façon adéquate l'inscription des électeurs et l'éducation électorale</li> <li>• Inscription électorale ciblée</li> </ul>	DVREO DVEPC DF
	Insécurité pendant les activités électorales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un plan de sécurité électorale avec les agences de sécurité</li> <li>• Application du code de conduite électoral</li> </ul>	Commissaires CEO DLPA DARC DHRA
	Ciblage du personnel de l'IEBC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la sécurité du personnel</li> <li>• S'engager avec les parties prenantes</li> </ul>	DHRA DARC
	Taux élevé d'attrition du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du bien-être et de la sécurité du personnel</li> <li>• Établir un plan de progression de carrière Établir un mécanisme de récompense du personnel</li> </ul>	DHRA
	Sous-rémunération des agents électoraux temporaires Risques professionnels tels que les accidents subis par les agents électoraux temporaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les conditions de service des agents électoraux temporaires, y compris l'hébergement pendant la formation dans de vastes circonscriptions</li> </ul>	DHRADF

### Matrice des risques (suite)

Catégorie de risque	Risque	Mesures d'atténuation	Responsable de la gestion des risques
Risques de réputation	Publicité négative et baisse de la confiance du public	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les médias et les parties prenantes lors des activités électorales</li> <li>• Améliorer la sensibilisation du public aux activités de la Commission</li> <li>• Améliorer la transparence des opérations de la Commission</li> </ul>	Commissaires DVEPC CEO
Risques de conformité	Non-conformité aux politiques, lois, procédures et obligations	Sensibiliser le personnel et faire respecter les législations, politiques, procédures et obligations pertinentes	Commissaires PDG Tous les administrateurs

### Modèle de registre des risques

Risque n°			
Descriptif du risque			
Évènement à risque			
Source/cause du risque			
Indicateurs clés de risque			
Conséquences			
Cote de probabilité			
Note d'impact			
Évaluation globale du risque			
Stratégie de traitement			
Responsable du risque			
Date de publication			

## Cartographie du risque

Impact	Catastrophique	5	10	15	20	25
	Élevé	4	8	12	16	20
	Modéré	3	6	9	12	15
	Mineur	2	4	6	8	10
	Faible	1	2	3	4	5
		Peu fréquent	Possible, mais peu probable	Possible	Très probable	Presque certain
		Probabilité				

## À propos des auteurs

**Amy Vincent** a acquis des connaissances et une expérience considérable dans la gestion financière, l'assurance, la gestion des risques et le renforcement de la résilience au cours d'une carrière de près de 20 ans dans les secteurs public et privé australiens dans la gestion de la continuité des activités. Ses rôles professionnels ont inclus la comptabilité de gestion, l'audit, la gouvernance et le conseil en matière de risques d'entreprise. Elle est actuellement Gestionnaire senior chez Deloitte Consulting, auparavant Directrice du Conseil en gouvernance et performance de la Australian Electoral Commission.

**Sead Alihodžić** est conseiller principal chez IDEA International avec plus de 20 ans d'expérience dans la gestion d'un large éventail de sujets liés aux élections, notamment la gestion des risques électoraux et le renforcement de la résilience, la conduite d'élections dans des contextes de transition et la prévention des conflits électoraux et de la violence. Il a dirigé la conception et le développement de l'outil de gestion des risques électoraux d'IDEA International, a géré plusieurs projets d'assistance technique connexes mis en œuvre dans le monde entier et a été l'auteur principal des guides et des documents politiques d'IDEA International. Il a également contribué à des revues et publications externes.

**Stephen Gale** a travaillé dans un certain nombre d'agences australiennes du Commonwealth et possède des compétences dans les rôles de gouvernance et de reddition de comptes (y compris la gestion des risques, la gestion de projet et la gestion des enseignements), et le développement et la prestation d'exercices de formation et de facilitation. À la Commission électorale australienne, il est actuellement directeur par intérim, Conseil en gouvernance et performance, responsable de la gestion des risques et d'autres fonctions de gouvernance.



# À propos des partenaires

---

## COMMISSION ÉLECTORALE AUSTRALIENNE

La Commission électorale australienne (AEC) organise des élections fédérales et des référendums et tient à jour la liste électorale du Commonwealth. Il s'agit d'une autorité statutaire indépendante chargée d'administrer la loi électorale du Commonwealth de 1918 et la loi de 1984 sur les référendums (dispositions relatives aux machines).

### Que faisons-nous ?

L'AEC est chargée de maintenir un système électoral impartial et indépendant pour les électeurs éligibles grâce à une gestion active des listes électorales, à la prestation efficace de services de vote et à des programmes ciblés d'éducation et de sensibilisation du public.

L'AEC y parvient en :

- organisant avec succès des événements électoraux, y compris des élections fédérales, des élections partielles et des référendums, ainsi que des élections industrielles et des programmes de scrutin ;
- assurant la confiance dans la liste électorale ;
- réglementant l'enregistrement des partis politiques et la divulgation financière ;
- soutenant les remaniements électoraux ;
- entreprenant des activités de sensibilisation du public.

La vision de l'AEC est de devenir un chef de file dans l'amélioration et la diffusion des meilleures pratiques en matière de gestion des élections. L'AEC fournit également une gamme de programmes d'information et d'éducation électorale, à la fois en Australie et à l'appui des intérêts nationaux de l'Australie.

### Où travaillons-nous ?

L'AEC a un bureau national dans la capitale australienne, Canberra, avec des bureaux d'État et de territoire et des bureaux divisionnaires.

---

## IDEA INTERNATIONAL

L'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale (IDEA International) est une organisation intergouvernementale dont la mission est de promouvoir la démocratie dans le monde, laquelle est à la fois une aspiration humaine universelle et un moteur du développement durable. Pour ce faire, nous contribuons à la mise en place, au renforcement et à la protection d'institutions et processus politiques démocratiques à tous les niveaux. Notre vision est celle d'un monde dans lequel les processus, acteurs et institutions démocratiques sont non seulement inclusifs et responsables, mais suscitent également un développement durable qui bénéficie à tous.

### En quoi consiste notre mission ?

Nos activités se concentrent sur trois grands domaines d'influence : les processus électoraux, les processus d'élaboration de la constitution, ainsi que la participation et la représentation politiques. L'égalité des genres et l'inclusion, la sensibilisation au conflit et le développement durable sont autant de questions qui sont intégrées à l'ensemble de nos domaines d'intervention.

IDEA International oeuvre sur plusieurs fronts : il fournit une analyse sur les tendances démocratiques mondiales et régionales ; produit des données comparatives relatives aux pratiques démocratiques ; offre aux acteurs engagés dans les processus démocratiques une assistance technique et contribue au renforcement de leurs capacités en matière de réforme ; et engage un dialogue sur les questions qui relèvent du débat public sur la démocratie et sa mise en place.

### Où sommes-nous bases ?

Notre siège social est situé à Stockholm et nous avons des bureaux régionaux et nationaux en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, en Europe, en Amérique latine et dans les Caraïbes. IDEA International est Observateur permanent auprès des Nations unies et accrédité auprès des institutions de l'Union européenne.

<<https://www.idea.int>>



**IDEA International**  
Strömsborg  
SE-103 34 Stockholm  
SUÈDE  
+46 8 698 37 00  
info@idea.int  
www.idea.int

Lorsque les risques électoraux ne sont pas compris et traités, ils peuvent saper la crédibilité du processus électoral et les résultats qu'il produit. Les organes de gestion des élections (OGE) sont confrontés à de nombreux risques à toutes les phases du cycle électoral. Ils opèrent dans des environnements de plus en plus complexes et volatils et où des facteurs tels que la technologie, la démographie, l'insécurité, des informations inexacts ou incomplètes et les calamités naturelles créent une incertitude croissante.

Les expériences des OGE montrent que lorsque les processus formels de gestion des risques sont mis en œuvre avec succès, les avantages sont considérables. Une plus grande sensibilisation aux risques aide les organisations à concentrer leurs ressources là où elles sont le plus nécessaires, réalisant ainsi un bon rapport coût-efficacité. Au cours de la dernière décennie, il a été observé que les OGE passent de plus en plus de processus de gestion des risques informels à des processus formels.

L'objectif de ce guide est de présenter un ensemble d'étapes pratiques pour les OGE sur la façon d'établir ou de faire progresser leur cadre de gestion des risques. Les chapitres du Guide reflètent l'étendue des considérations clés dans le processus de mise en œuvre et offrent des ressources de base pour aider au processus.

**ISBN: 978-91-7671-646-5 (édition PDF)**