

ISO 31000:2018

Risk management-Guidelines **Management du risque-Lignes directrices**

Dr SO Abdoulaye
Juillet 2022

OBJECTIFS

- Connaitre l'importance de ISO 31000
- Connaitre la structure de ISO 31 000
- Maitriser les principes du MR
- Comprendre le cadre organisationnel du MR
- Maitriser le processus du MR

Dr SO Abdoulaye

Juillet 2022

PLAN DU COURS

INTRODUCTION

Objectifs

**Structure de ISO
31000**

Principes

**Cadre
organisationnel**

Processus

INTRODUCTION (1/2)

- ISO 31000 : 2018 fournit des principes et des lignes directrices générales sur le management du risque afin d'harmoniser les processus de management du risque dans les normes existantes et à venir
- Elle offre une approche commune à l'établissement des normes traitant de risques et/ou secteurs spécifiques, sans toutefois remplacer ces normes

Dr SO Abdoulaye

Juillet 2022

INTRODUCTION (2/2)

- Recommande que les organismes élaborent, mettent en œuvre et améliorent continuellement un cadre organisationnel dont le but est d'intégrer le processus de management du risque aux processus de gouvernance, de stratégie et de planification, de management, de rédaction des rapports, ainsi qu'aux politiques, aux valeurs et à la culture d'ensemble de l'organisme
- Le management du risque est fondé sur les principes, le cadre organisationnel et le processus

OBJECTIFS DE ISO 31000

- Prendre conscience de la nécessité d'identifier et de traiter le risque à travers tout l'organisme
- Créer et préserver de la valeur
- Améliorer l'identification des opportunités et des menaces
- Améliorer les performances et l'innovation
- Encourager un management proactif

Dr SO Abdoulaye

Juillet 2022

STRUCTURE DE ISO 31000 (1/3)

1 Domaine d'application

2 Références normatives

3 Termes et définitions

4 Principes

5 Cadre organisationnel

- Leadership et engagement
- Intégration (à la stratégie d'ensemble)
- Conception
- Mise en œuvre
- Évaluation
- Amélioration

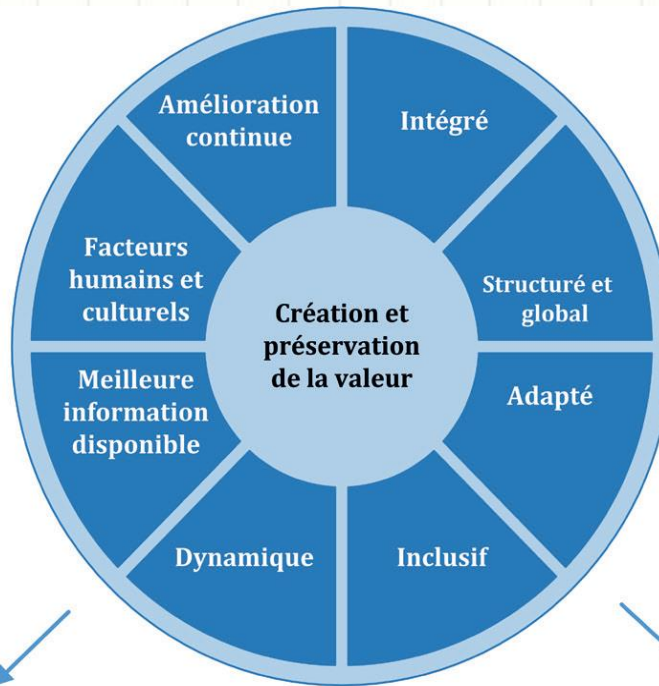
Dr SO Abdoulaye
Juillet 2022

STRUCTURE DE ISO 31000 (2/3)

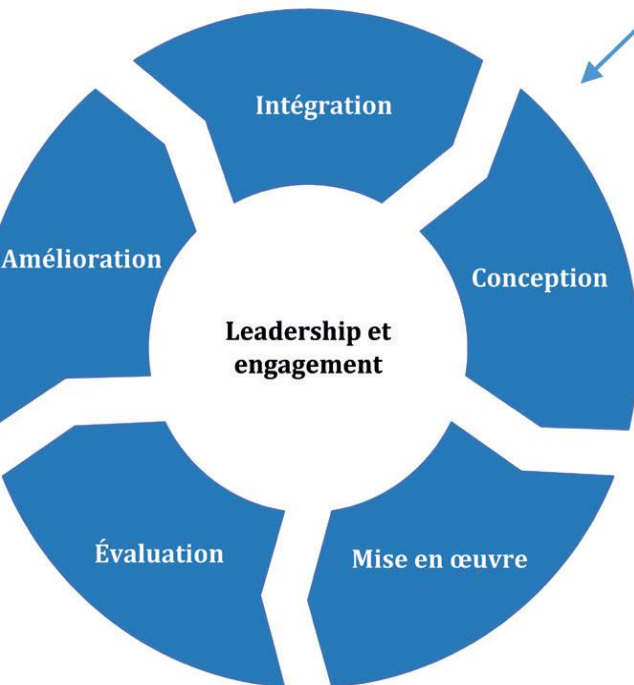
6 Processus

- Communication et consultation
- Périmètre d'application, contexte et critères
- Définition du domaine d'application
- Contexte interne et externe
- Définition des critères de risque
- Appréciation du risque

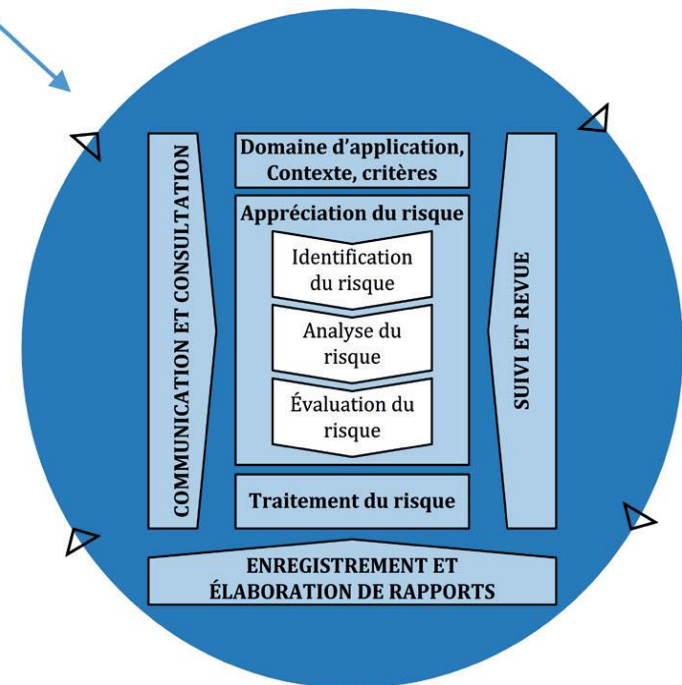
STRUCTURE DE ISO 31000 (3/3)



Principes (partie 4)

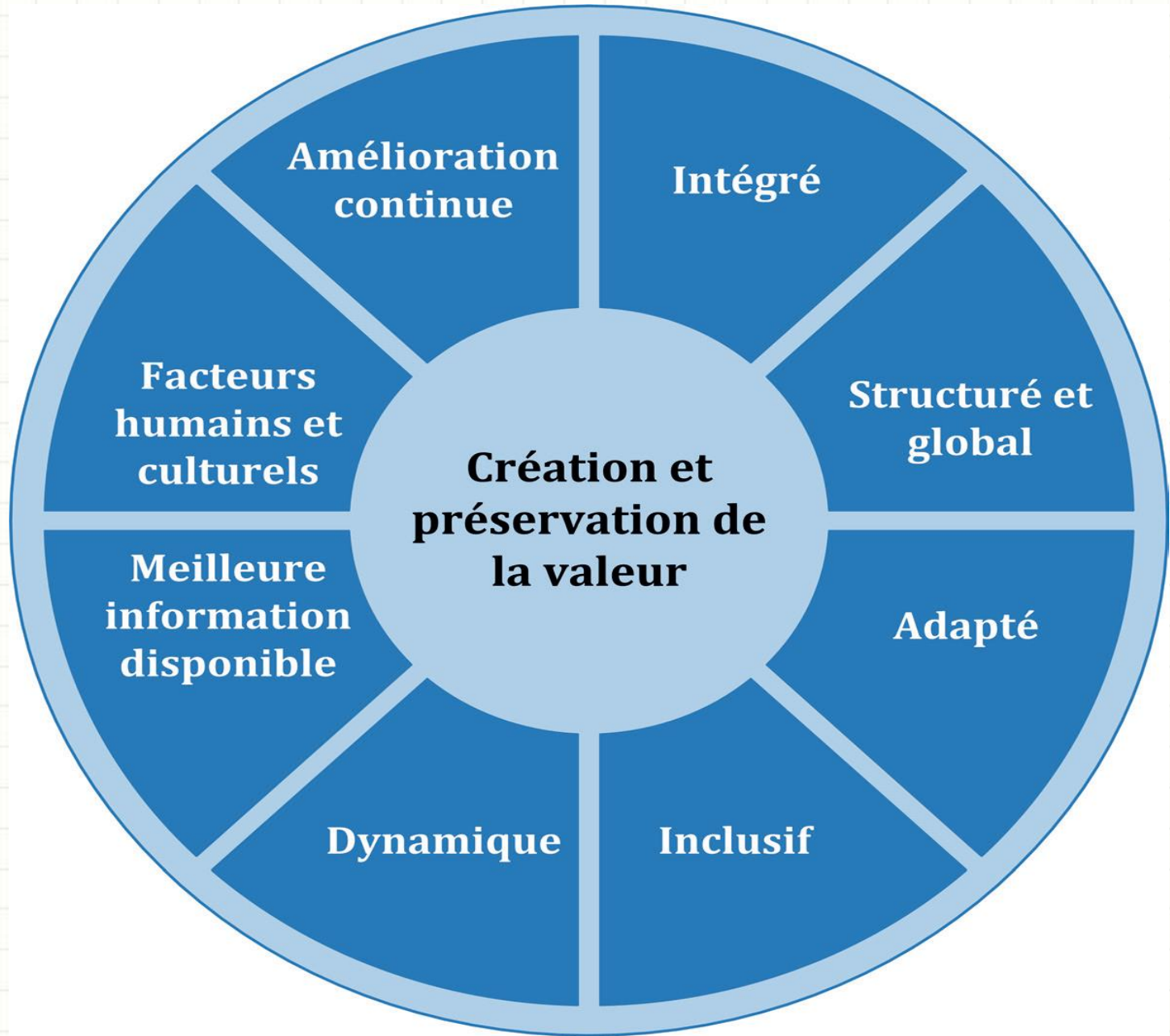


Cadre organisationnel (partie 5)



Processus (partie 6)

4 PRINCIPES (1/5)



4 PRINCIPES (2/5)

- Les principes fournissent **les grands axes relatifs aux caractéristiques d'un management du risque efficace et efficient**, en communiquant sa valeur et en expliquant son intention et sa finalité.
- **Les principes sont le fondement du management du risque et il convient de les prendre en considération** lors de l'établissement du cadre organisationnel et des processus de management du risque de l'organisme

4 PRINCIPES (3/5)

Un management du risque efficace et efficient est :

- **a) Intégré**

Le management du risque est intégré à toutes les activités de l'organisme.

- **b) Structuré et global**

Une approche structurée et globale du management du risque contribue à la cohérence de résultats qui peuvent être comparés.

- **c) Adapté**

Le cadre organisationnel et le processus de management du risque sont adaptés et proportionnés au contexte externe et interne de l'organisme aussi bien qu'à ses objectifs.

4 PRINCIPES (4/5)

- **d) Inclusif**

L'implication appropriée et au moment opportun des parties prenantes permet de prendre en compte leurs connaissances, leurs opinions et leur perception. Ceci conduit à un management du risque mieux éclairé et plus pertinent.

- **e) Dynamique**

Des risques peuvent surgir, être modifiés ou disparaître lorsque le contexte externe et interne d'un organisme change. Le management du risque anticipe, détecte, reconnaît et réagit à ces changements et événements en temps voulu et de manière appropriée

4 PRINCIPES (5/5)

- **f) Meilleure information disponible**

Les données d'entrée du management du risque sont fondées sur des informations historiques et actuelles ainsi que sur les attentes futures. Le management du risque tient compte explicitement de toutes limites et incertitudes associées à ces informations et attentes. Il convient que les informations soient disponibles à temps, claires et accessibles aux parties prenantes pertinentes.

- **g) Facteurs humains et culturels**

Le comportement humain et la culture influent de manière significative sur tous les aspects du management du risque à chaque niveau et à chaque étape.

- **h) Amélioration continue**

Le management du risque est amélioré en continu par l'apprentissage et l'expérience

5 CADRE ORGANISATIONNEL



5.1 Généralités

- La finalité du **cadre organisationnel** de management du risque est d'aider l'organisme à intégrer le management du risque dans les activités et les fonctions significatives
- Le développement du cadre organisationnel englobe **l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration** du management du risque au sein de l'organisme
- Il convient que les composantes du cadre organisationnel et la manière dont elles s'articulent soient adaptées aux besoins de l'organisme

5.2. Leadership et engagement

Il convient que la direction et les organes de surveillance, le cas échéant, **s'assurent que le MR est intégré dans toutes les activités de l'organisme et démontrent leur leadership et leur engagement :**

- **une politique** de management du risque
- **alignant le MR** sur la stratégie, les objectifs et la culture
- **s'assurant que les ressources** nécessaires sont allouées
- **attribuant l'autorité et la responsabilité** aux niveaux appropriés de l'organisme
- **communiquant sur la valeur** d'un management du risque pour l'organisme et ses parties prenantes

5.3. Intégration MR

- L'intégration du MR s'appuie sur **la compréhension des structures et du contexte de l'organisme**
- La détermination de la responsabilité du MR et des rôles de suivi au sein d'un organisme fait partie intégrante de **la gouvernance de l'organisme**
- L'intégration du MR dans un organisme est un processus dynamique et itératif, qu'il convient **d'adapter aux besoins et à la culture de l'organisme**
- Il convient que le MR fasse partie, et ne soit pas séparé, de **la finalité, de la gouvernance, du leadership et de l'engagement, de la stratégie, des objectifs et des opérations de l'organisme**

5.4. Conception

- ❑ Il convient que l'organisme analyse et comprenne son contexte externe et interne
- ❑ **Une politique**, déclaration ou d'autres formes permettant de communiquer clairement les objectifs et l'engagement de l'organisme en matière de management du risque
- ❑ **Définit clairement l'engagement** en matière de MR :
 - **le but de l'organisme** en matière de management du risque et les liens avec ses objectifs et ses autres politiques;
 - **le rappel de la nécessité d'intégrer le management** du risque à la culture globale de l'organisme
 - **Attribution des rôles, pouvoirs et responsabilités** au sein de l'organisme, affectation des ressources
 - **Établissement d'une communication et d'une concertation**

5.4. Conception

La conception comprend :

- 5.4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte
- 5.4.2 Définir clairement l'engagement en MR
- 5.4.3 Attribution des rôles, pouvoirs et responsabilités
- 5.4.4 Affectation des ressources
- 5.4.5 Établissement d'une communication et d'une concertation

5.5. Mise en œuvre

L'organisme met en œuvre le cadre organisationnel en :

- élaborant un plan comprenant un calendrier, des ressources
- identifiant où, quand et comment les différents types de décisions sont prises au sein de l'organisme, et par qui
- modifiant les processus décisionnels applicables si nécessaire;
- s'assurant que les dispositions de l'organisme en matière de MR sont clairement comprises et mises en œuvre

5.6. Évaluation

- l'organisme mesure périodiquement les performances du cadre organisationnel de management du risque par rapport à **sa finalité, aux plans de mise en œuvre, aux indicateurs et au comportement attendu**
- l'organisme détermine s'il demeure pertinent pour aider à atteindre les objectifs de l'organisme

5.7. Amélioration

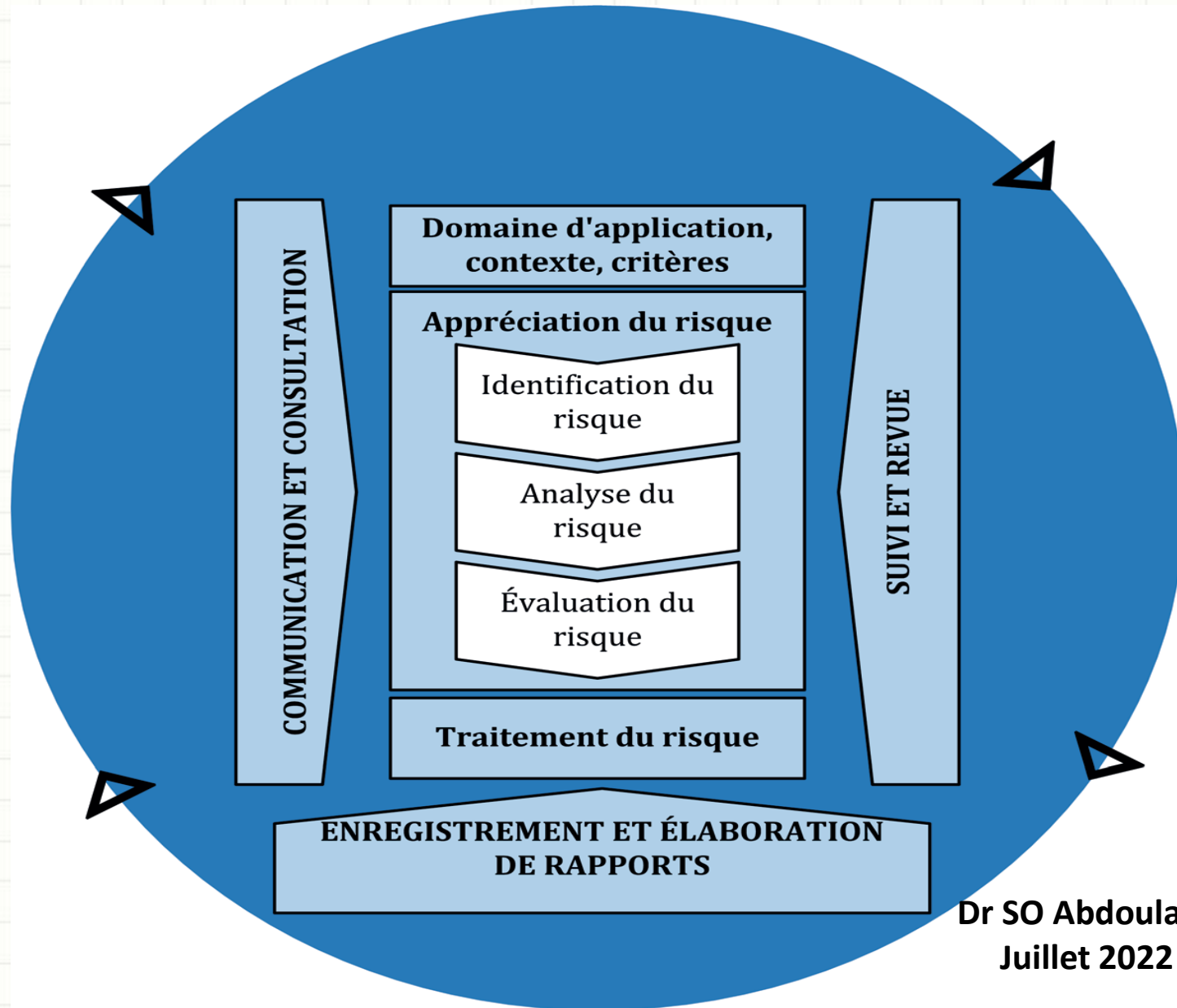
- **Adaptation**

Il convient que l'organisme surveille en continu et adapte le cadre organisationnel de management du risque en fonction des changements

- **Amélioration continue**

Il convient que l'organisme améliore en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du cadre organisationnel et la façon dont le processus de management du risque est intégré

6 PROCESSUS



6.1 Généralités

- Le processus de MR implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque
- Il convient que le processus de MR fasse partie intégrante du management et de la prise de décisions et soit intégré à la structure, aux opérations et aux processus de l'organisme.
- Il peut être appliqué aux niveaux stratégique, opérationnel, programme ou projet

6.2 Communication et consultation

- La communication et la consultation ont pour but d'aider les parties prenantes pertinentes à comprendre le risque, les principes de prise de décisions et les raisons pour lesquelles certaines actions sont nécessaires
- La communication et la consultation vise à réunir différents domaines d'expertise à chaque étape du processus de MR
- S'assurer que les différents points de vue sont pris en compte de manière appropriée
- Faire naître un sentiment d'inclusion et de propriété parmi ceux affectés par le risque

6.3 Périmètre d'application, contexte et critères

- Il convient que l'organisme définisse le périmètre d'application de ses activités de management du risque
- Le processus du MR s'applique à différents niveaux: stratégie, opérations, programme, projet ...
- Il convient que le contexte du processus de management du risque soit établi à partir de la compréhension de l'environnement externe et interne

6.3.4 Définition des critères de risque

- ❑ Il convient de définir des critères permettant d'évaluer l'importance du risque
- ❑ Il convient que les critères de risque reflètent les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme
- ❑ Il convient de prendre en compte
 - la nature et le type d'incertitudes (tangibles et intangibles);
 - la façon dont les conséquences et vraisemblance seront définies
 - les facteurs liés au temps
 - la cohérence dans l'utilisation des mesures
 - la méthode de détermination du niveau de risque;
 - la façon dont les combinaisons et séquences de plusieurs risques seront prises en compte;
 - la capacité de l'organisme

Appréciation du risque

- L'appréciation du risque est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque
- Il convient que l'appréciation du risque soit menée de façon systématique, itérative et collaborative, en s'appuyant sur les connaissances et les opinions des parties prenantes. Il convient d'utiliser les meilleures informations disponibles, complétées si nécessaire par une enquête plus approfondie
- L'appréciation du risque comprend :
 - identification du risque
 - analyse du risque
 - évaluation du risque
 - traitement du risque
 - suivi et revue
 - enregistrement et élaboration de rapports

6.4.2 Identification du risque

- Rechercher, reconnaître et décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs
- Prendre en compte les facteurs suivants et leurs relations :
 - sources de risque tangibles et intangibles;
 - causes et événements;
 - menaces et opportunités;
 - vulnérabilités et capacités;
 - changements du contexte externe et interne;
 - indicateurs de risques émergents;
 - nature et valeur des actifs et des ressources;
 - conséquences et leur impact sur les objectifs;
 - limitations des connaissances fiabilité des informations;
 - facteurs temps, biais, hypothèses et convictions

6.4.3 Analyse du risque

- But est comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant
- Prise en compte détaillée des incertitudes, des sources de risque, des conséquences, de la vraisemblance, des événements, des scénarios, des moyens de maîtrise et de leur efficacité
- Prendre en compte des facteurs tels que:
 - la vraisemblance des événements et des conséquences;
 - la nature et l'importance des conséquences;
 - la complexité et l'interconnexion;
 - les facteurs liés au temps et la volatilité;
 - l'efficacité des moyens de maîtrise existants;
 - les niveaux de sensibilité et de confiance.
- L'analyse du risque fournit des données d'évaluer le risque, de prendre la décision de le traiter ou non

6.4.4 Évaluation du risque

- Le but est de déboucher sur des décisions plus judicieuses
- Consiste à comparer les résultats de l'analyse du risque aux critères de risque établis afin de déterminer si une action supplémentaire est exigée
- Cela peut déboucher sur la décision :
 - de ne rien faire de plus;
 - d'examiner les options de traitement du risque;
 - d'entreprendre une analyse plus approfondie afin de mieux comprendre le risque;
 - de maintenir les moyens de maîtrise du risque existants;
 - de réexaminer les objectifs.
- Il convient que les décisions prennent en compte un contexte plus large et les conséquences réelles et perçues pour les parties prenantes externes

6.5 Traitement du risque

- But est choisir et mettre en œuvre des options
- Implique un processus itératif :
 - formuler et choisir des options de traitement
 - élaborer et mettre en œuvre le traitement du risque
 - apprécier l'efficacité de ce traitement
 - déterminer si le risque résiduel est acceptable
 - s'il n'est pas acceptable, envisager un traitement complémentaire

6.5.2 Sélection des options de traitement du risque

- Les options de traitement :
- un refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l'activité porteuse du risque;
- la prise ou l'augmentation d'un risque afin de saisir une opportunité;
- l'élimination de la source de risque;
- la modification de la vraisemblance;
- la modification des conséquences;
- le partage du risque (par exemple par le biais de contrats, de souscription de couvertures d'assurance)
- Le maintien du risque fondé sur une décision éclairée

6.5.3 Elaboration et mise en œuvre des plans de traitement du risque

- Le but est de préciser la manière dont les options de traitement choisies seront mises en œuvre de sorte que les dispositions soient comprises par les personnes concernées et que les progrès par rapport au plan puissent faire l'objet d'un suivi.
- Il convient que les plans de traitement soient intégrés aux plans et processus de management de l'organisme, en concertation avec les parties prenantes
- Il convient que les informations fournies comportent :
 - la justification du choix des options de traitement et avantages
 - les personnes responsables de l'approbation et de la mise en œuvre
 - les actions proposées;
 - les ressources nécessaires, en tenant compte des impondérables;
 - les mesures des performances;
 - les contraintes;
 - les rapports et le suivi requis;
 - le moment où les actions sont censées être entreprises et achevées

6.6 Suivi et revue

- Le but est de s'assurer et d'améliorer la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du processus.
- Il convient que le suivi continu et la revue périodique du processus de management du risque et de ses résultats soient planifiés dans le processus de management du risque, en définissant clairement les responsabilités
- Le suivi et la revue comprennent la planification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'information

6.7 Enregistrement et élaboration de rapports

- Il convient que le processus de management du risque et ses résultats soient documentés et fassent l'objet de rapports selon des mécanismes appropriés
- Le but est de:
 - communiquer sur les activités de management du risque et leurs résultats au sein de l'organisme;
 - fournir des informations en vue de la prise de décisions;
 - améliorer les activités de management du risque;
 - faciliter l'interaction avec les parties prenantes, y compris celles ayant la responsabilité des activités de management du risque



MERCI

Dr SO Abdoulaye
Juillet 2022