

# Le Management du risque pour les nuls

Cartographie interactive de la Norme  
ISO 31 000 V 2018 : Management du risque – Lignes directrices

# Avertissement



© Microsoft Powerpoint

- ❑ Ce travail est une interprétation simplifiée du contenu de la norme ISO 31000 version 2018
- ❑ Le contenu intégral de la norme est disponible sur :  
« **norme NF ISO 31000 - Management du risque - Lignes directrices** », Ed.Afnor, Paris, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), juin 09, 2018.
- ❑ La norme 31000 v 2018 regroupe un ensemble de recommandations et non pas d'exigences; elle n'est donc pas utilisée à des fins de certification !

# Suis-je au bon endroit?

**Vous n'arrêtez pas d'entendre parler du management du risque**

**Et les avantages de sa mise en place sont vantées de toute part...**



© Microsoft Powerpoint

**Mais.....Vous n'avez aucune idée de ce qu'est ce fameux management du risque.... ni de ce qu'est l'ISO 31000 ...**



© Microsoft Powerpoint

**Et vous voudriez bien l'appliquer tout de même ?**

**Si c'est le cas; n'ayez crainte !**



© Microsoft Powerpoint

**Nous sommes là pour éclairer vos doutes et vous guider vers votre objectif !**

# Avant de commencer

Le risque selon l'ISO 31000 v 2018 désigne l'effet de l'incertitude sur les objectifs.

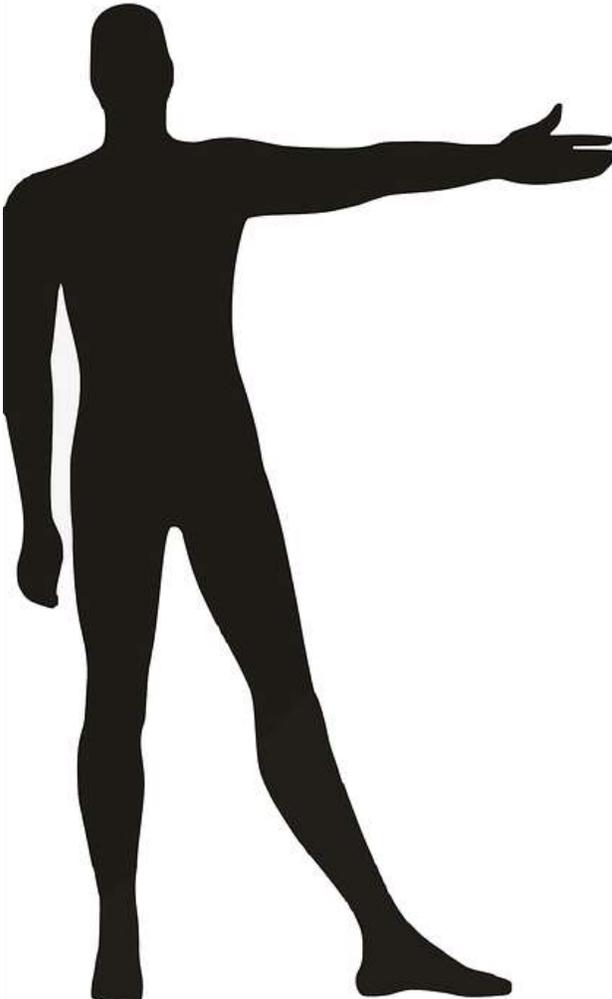
Comment est défini le risque dans ce contexte ?

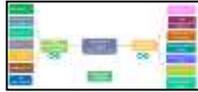
Le management du risque désigne un ensemble d'activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

Qu'est ce que le management du risque ?



# Mode d'emploi



- Retour à la vue globale de la cartographie 
- Aller à la vue détaillée de chaque article 
- Aller à l'explication de sous-articles 
- Revenir à la vue détaillée de l'article 
- Aller directement au sous-article 

## Code couleur du texte



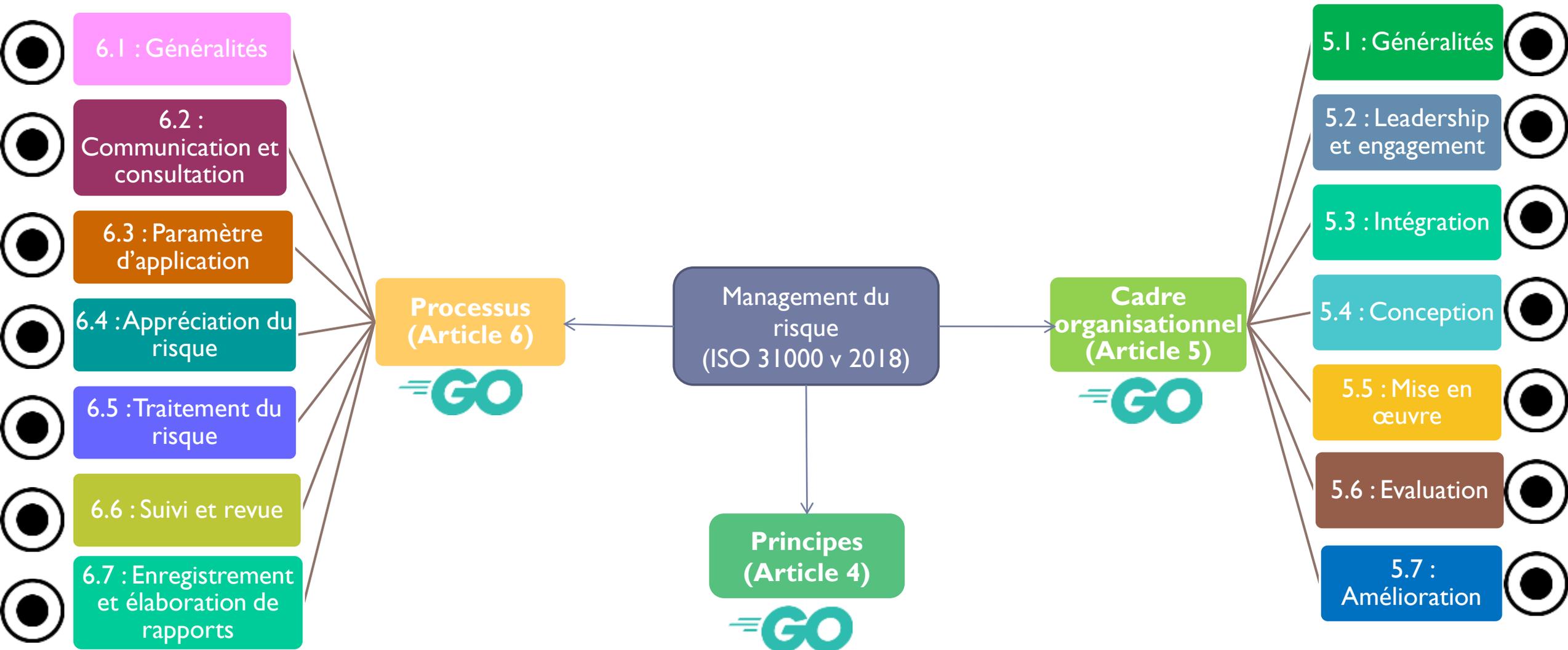
Élément concerné / Acteur



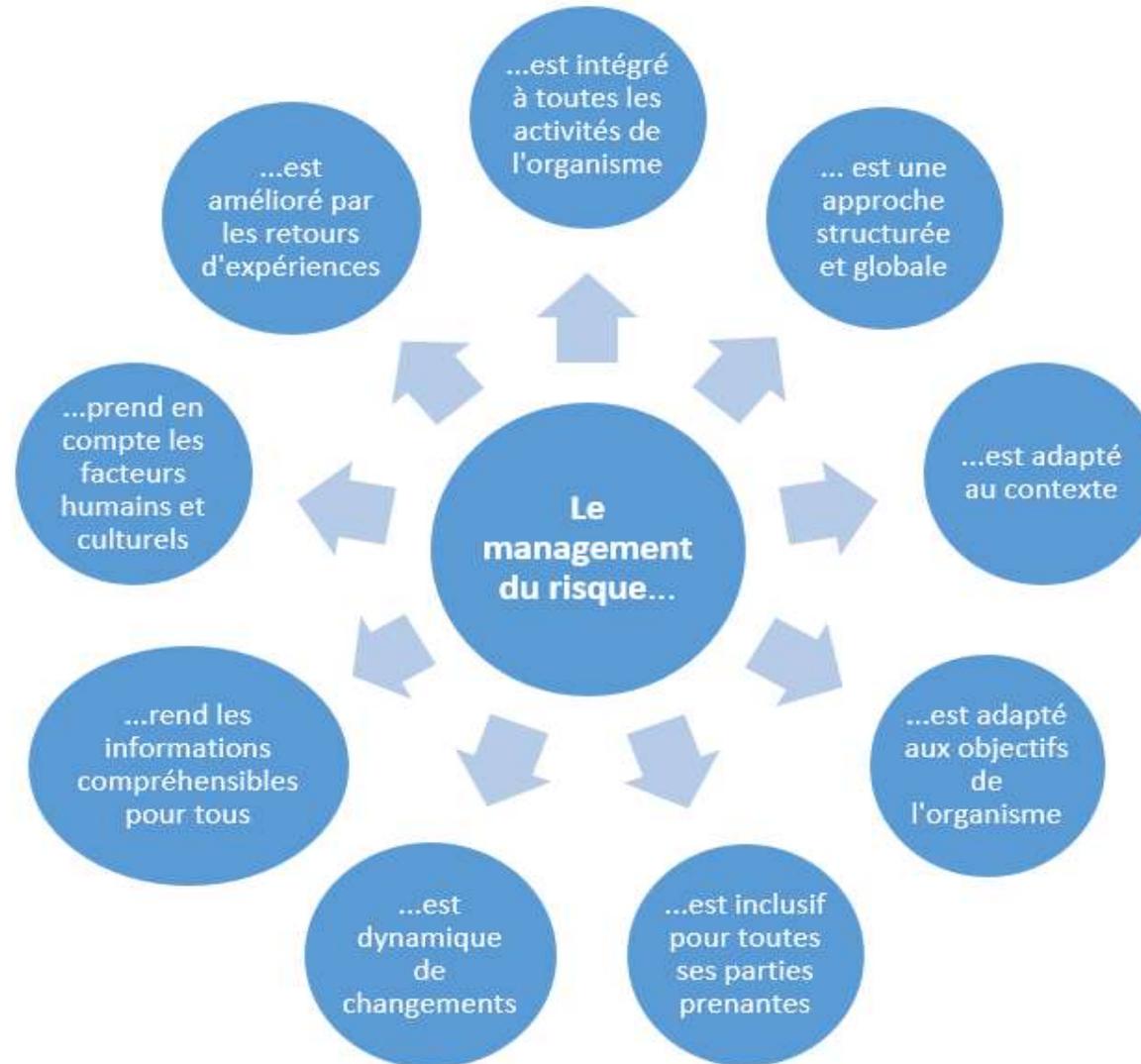
Verbe d'action/état

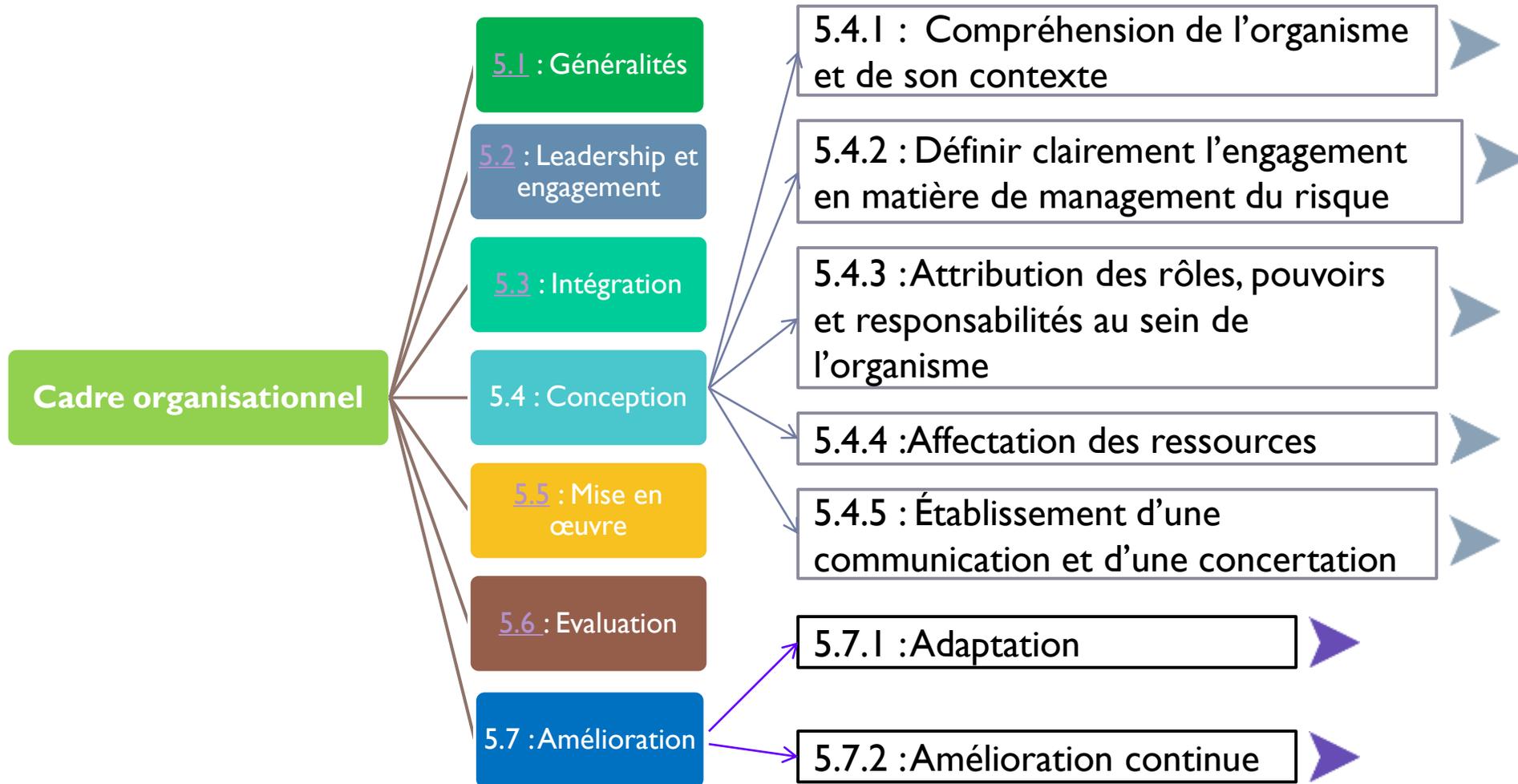


But / point à considérer



# Article 4 : Principes





# Article 5.1 : Généralités

Le **cadre organisationnel** aide l'organisme à **intégrer** le **management du risque** dans les activités et les fonctions significatives.

Le **cadre organisationnel** contient : l'**intégration**, la **conception**, la **mise en œuvre**, l'**évaluation** et l'**amélioration du management du risque**.

Les **composantes** du cadre organisationnel sont **adaptées** aux **besoins** de l'organisme.



© Microsoft Powerpoint

L'**efficacité du management du risque** dépend de son **intégration dans la gouvernance** de l'organisme, y compris dans la **prise de décision**.



© Microsoft Powerpoint

Il convient d'**évaluer** les **pratiques** et les **processus existants** de l'organisme concernant le management du risque et d'**identifier les lacunes** avec le **cadre organisationnel**.



© Microsoft Powerpoint



# Article 5.2 : Leadership et engagement



© Microsoft Powerpoint

**Diffusant** une déclaration ou une politique qui énonce une approche, un plan ou une ligne de conduite en matière de management du risque

**Adaptant et mettant en place** toutes les composantes du cadre organisationnel

La **direction** est **responsable** du **management du risque** alors que les **organes de surveillance** sont **responsables** de la **supervision du management du risque**.



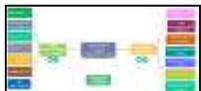
La **direction** et les **organes de surveillance** s'assurent que le **management du risque** est **intégré** dans toutes les activités de l'organisme et **démontrent leur leadership et leur engagement** en:



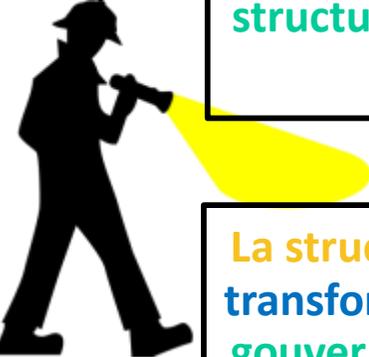
Les **organes de surveillance** s'assurent que les **risques** sont **adaptés au contexte des objectifs de l'organisme** et que les **informations relatives** à ces risques et à leur management **sont communiquées** de façon appropriée.

**S'assurant** que les ressources nécessaires sont allouées au management du risque

**Attribuant** l'autorité et la responsabilité aux niveaux appropriés de l'organisme



# Article 5.3 : Intégration



L'intégration du management du risque s'appuie sur la compréhension des structures et du contexte de l'organisme.

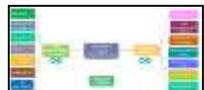
La gouvernance guide l'évolution de l'organisme, ses relations externes et internes, ainsi que les règles, processus et pratiques nécessaires pour atteindre sa finalité.

La gouvernance de l'organisme détermine la responsabilité du management du risque et son suivi dans chaque service de l'organisme.

La structure de management transforme l'orientation de la gouvernance en stratégies et objectifs connexes nécessaires pour atteindre le niveau attendu de performance durable et de viabilité à long terme.

L'intégration du management du risque dans un organisme est un processus dynamique et itératif

Le management du risque fait partie de: la finalité, la gouvernance, le leadership, l'engagement, la stratégie, les objectifs et les opérations de l'organisme.

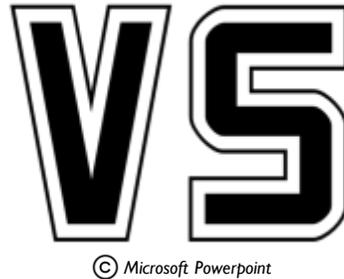


# Article 5.4.1 : Compréhension de l'organisme et de son contexte

La **conception du cadre organisationnel** de management du risque **comprend** l'**analyse** et la **compréhension du contexte externe et interne de l'organisme**.

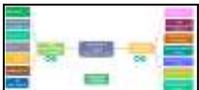
L'analyse du contexte interne comprend :

1. la vision, la mission et les valeurs.
2. la gouvernance, l'organisation, les rôles et les responsabilités.
3. la stratégie, les objectifs et les politiques.
4. la culture de l'organisme.
5. les interdépendances et les interconnexions.



L'analyse du contexte externe comprend :

1. les facteurs sociaux, culturels, politiques, légaux, réglementaires, financiers, technologiques, économiques et environnementaux, à tous les niveaux.
2. les moteurs et tendances clés ayant une incidence sur les objectifs de l'organisme.
3. les relations avec les parties prenantes externes (attentes, besoins).
4. les relations contractuelles et les engagements et la complexité des réseaux et des dépendances.



# Article 5.4.2 : Définir clairement l'engagement en matière de management du risque

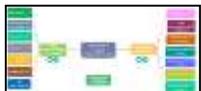
L'engagement en matière de management du risque **est communiqué** au sein de l'organisme et aux parties prenantes.

La direction et les organes de surveillance **démontrent et définissent clairement leur engagement permanent** en matière de management du risque **par le biais d'une politique et d'une déclaration.**



Que dois-je retenir ?

© Microsoft Powerpoint



# Article 5.4.3 : Attribution des rôles, pouvoirs et responsabilités au sein de l'organisme

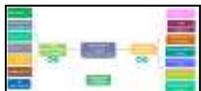


© Microsoft Powerpoint

© Microsoft Powerpoint

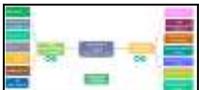
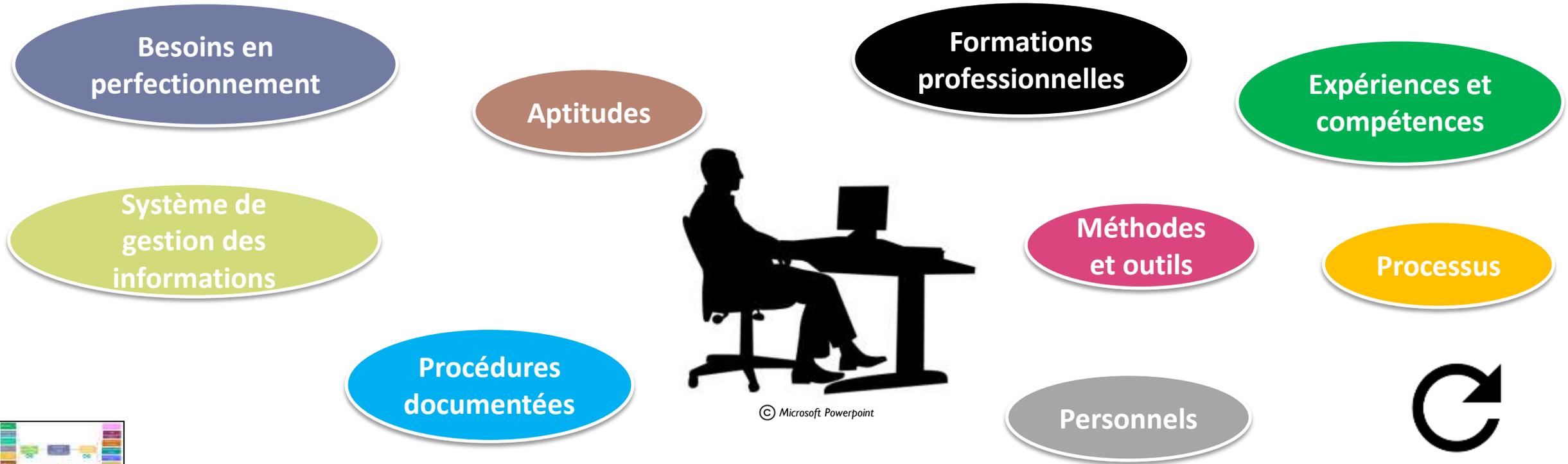
La direction et les organes de surveillance s'assurent que les pouvoirs et responsabilités pour les rôles pertinents en matière de management du risque sont attribués et communiqués à tous les niveaux de l'organisme.

© Microsoft Powerpoint



# Article 5.4.4: Affectation des ressources

La **direction** et les **organes de surveillance** assurent **l'affectation** des **ressources** nécessaires au management du risque et **prennent en compte** les **capacités** et les **contraintes des ressources existantes**.

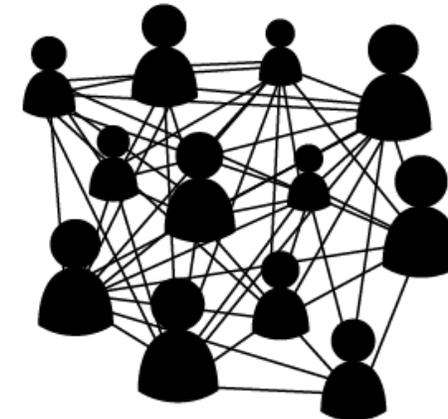
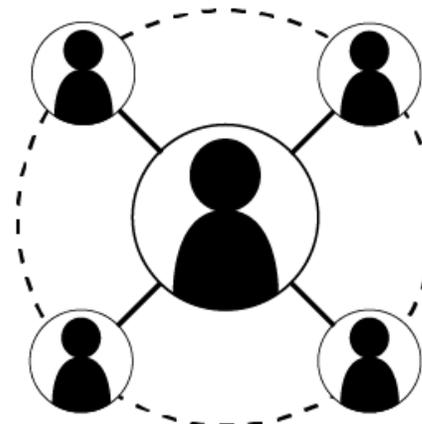
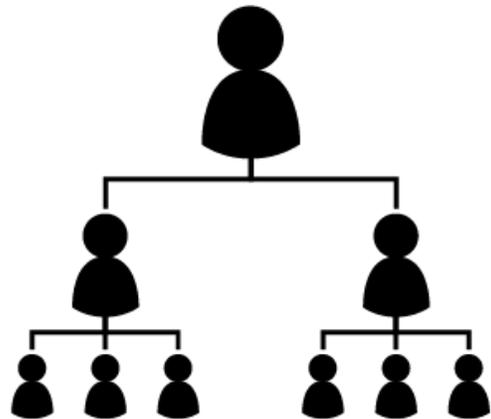


# Article 5.4.5 : Établissement d'une communication et d'une concertation

L'organisme établit une méthode de communication et de consultation approuvée afin de soutenir le cadre organisationnel et faciliter l'application efficace du management du risque.

Il convient que la communication et la consultation aient lieu en temps utile et permettent que les informations pertinentes soient collectées, consolidées, synthétisées et partagées de manière appropriée; qu'un retour d'information soit fait et que des améliorations soient apportées.

Il convient que les méthodes et le contenu de la communication et de la consultation reflètent les attentes des parties prenantes.



© Microsoft Powerpoint

# Article 5.5 : Mise en œuvre

Le succès de la mise en œuvre du cadre organisationnel requiert l'implication et la sensibilisation des parties prenantes afin de traiter explicitement l'incertitude dans la prise de décision.



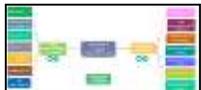
© Microsoft Powerpoint

La mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque comprend :

Un plan approprié

Les dispositions de l'organisme.

Une identification des différents types de décisions modifiant les processus décisionnels.



# Article 5.6 : Evaluation

Pour évaluer l'efficacité du cadre organisationnel de management du risque, il convient que 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,
- au comportement attendu.



détermine s'il demeure pertinent pour aider à atteindre les objectifs de l'organisme.

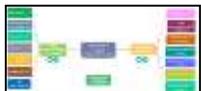


© Microsoft Powerpoint

© Microsoft Powerpoint

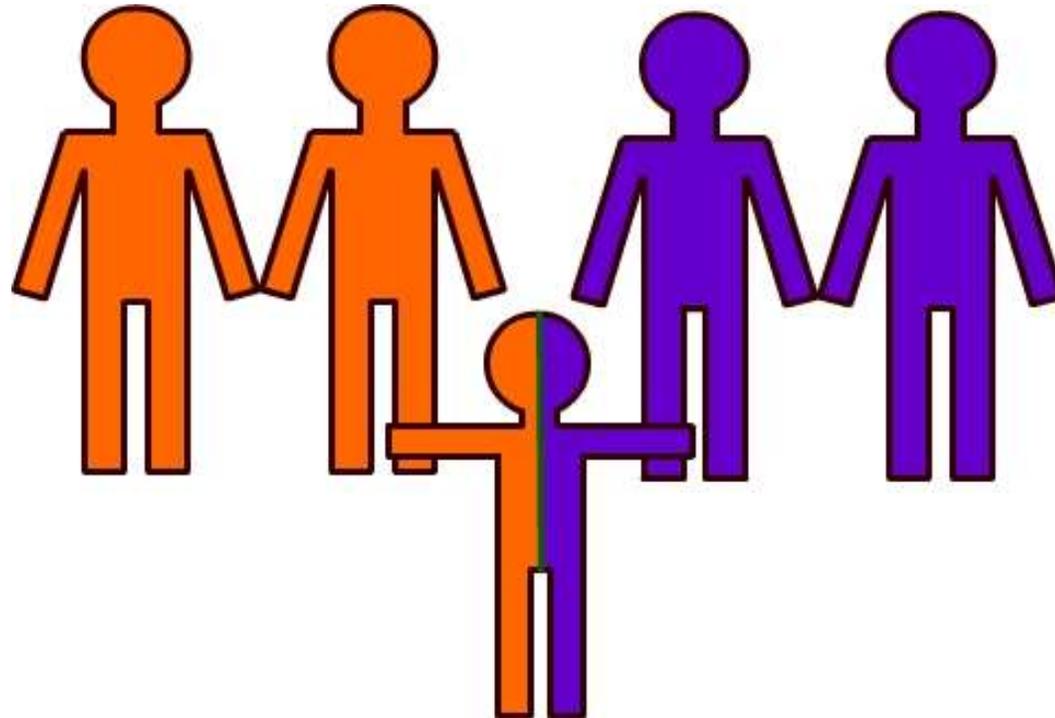


© Microsoft Powerpoint



# Article 5.7.1 : Adaptation

Pour améliorer sa valeur, il convient que l'organisme adapte le cadre organisationnel en fonction des changements externes et internes.



© Microsoft Powerpoint

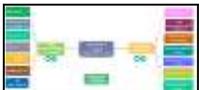
# Article 5.7.2 : Amélioration continue

---

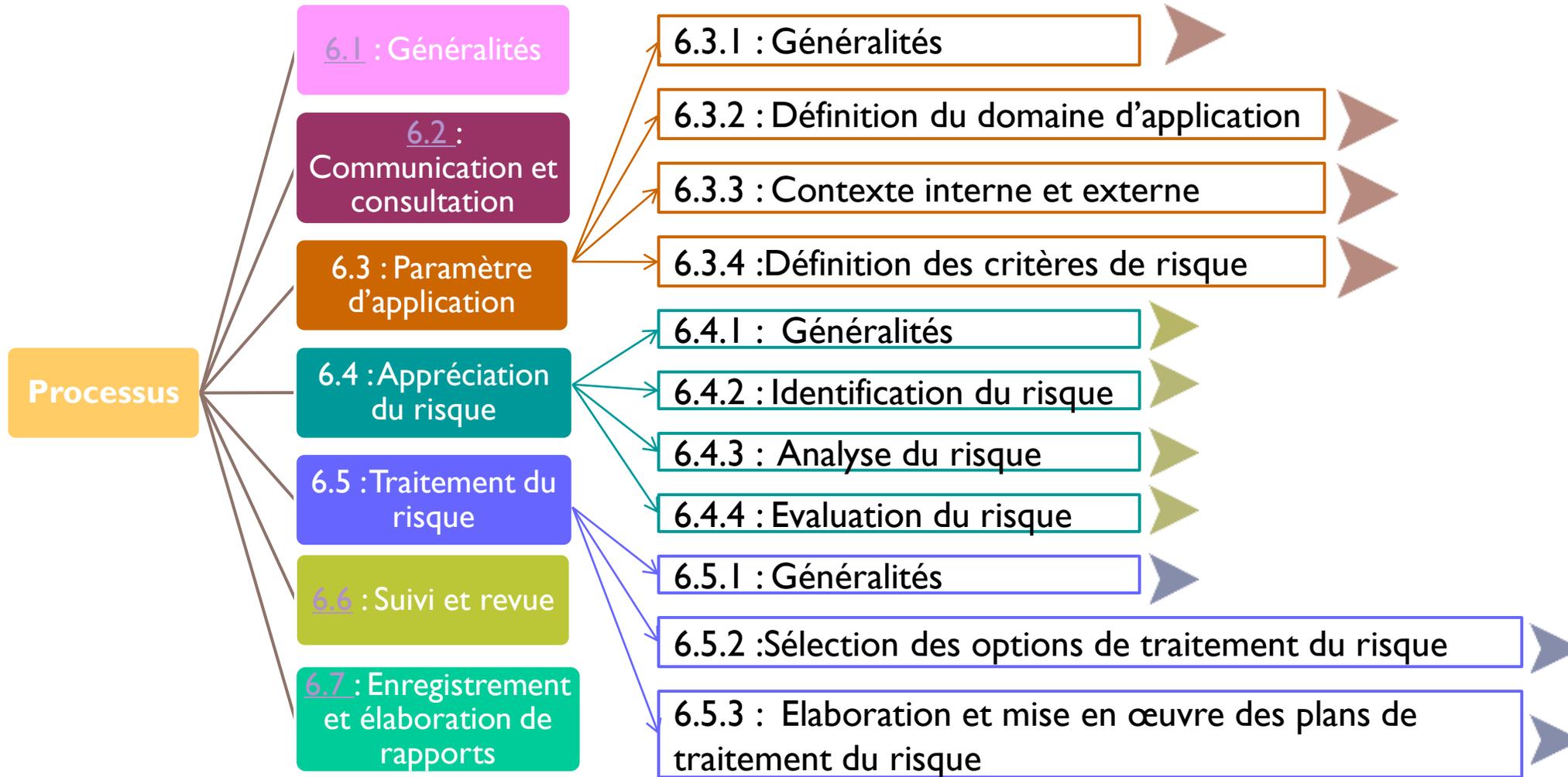
- ▶ Il convient d'**améliorer en continu** le **cadre organisationnel** ainsi que la **manière d'intégrer le processus de management du risque**.
- ▶ **L'organisme planifie** des **actions à mettre en œuvre** et **les délègue** lorsque des lacunes ou opportunités d'amélioration sont identifiées.



© Microsoft Powerpoint



# Article 6 : Processus



# Article 6.1 : Généralités

**Le processus de management du risque implique l'application systématique de politiques, procédures et pratiques** aux activités de :

communication et consultation

établissement du contexte, appréciation et traitement

suivi et revue

enregistrements et élaboration de rapports

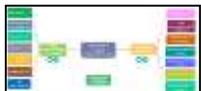


© Microsoft Powerpoint

**Le processus de management du risque**

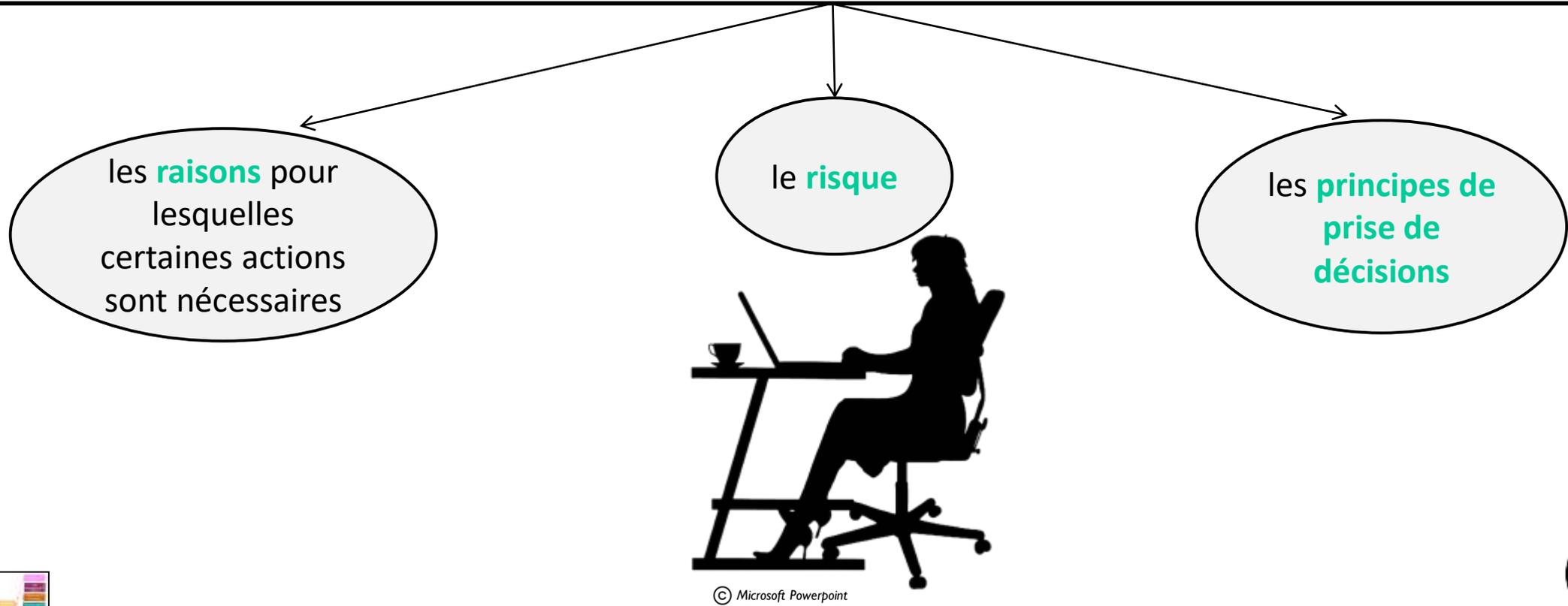
Fait partie intégrante du management et de la prise de décisions

Est intégré à la structure, aux opérations et aux processus de l'organisme.

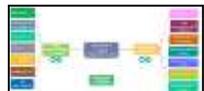


# Article 6.2: Communication et consultation

La communication et la consultation aident les parties prenantes pertinentes à comprendre :



**NB : Il convient de les intégrer à toutes les étapes du processus de management du risque.**

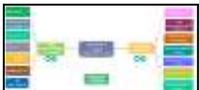


# Article 6.3.1 : Généralités

L'établissement du **périmètre d'application**, du **contexte** et des **critères** a pour **but d'adapter** le **processus de management du risque**.



La définition du périmètre d'application du processus et la compréhension du contexte interne et externe est indispensable.



# Article 6.3.2 : Définition du domaine d'application

Lors de la planification de l'approche, il est important de prendre en compte :

Les objectifs et les décisions à prendre

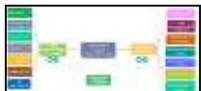
Les résultats attendus des étapes du processus

Les ressources nécessaires, les responsabilités et la documentation à établir

Le temps, l'emplacement, les inclusions et exclusions spécifiques

Les outils et techniques appropriés d'appréciation du risque

Les relations avec d'autres projets, processus et activités

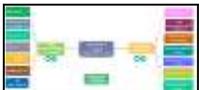


## Article 6.3.3 : Contexte interne et externe

Il convient que l'**organisme établisse** le **contexte externe et interne du processus** de management du risque en prenant en compte les facteurs mentionnés en 5.4.1.10.



© Microsoft Powerpoint



# Article 6.3.4 : Définition des critères de risque

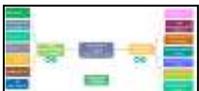
Il convient que l'**organisme spécifie** le **niveau** et le **type de risque** pouvant ou non être pris en compte par l'organisme et **définisse** des **critères** permettant d'évaluer l'importance du risque et d'étayer les processus décisionnels.

Il convient que **les critères de risque** :

**Pour fixer les critères de risque**, il convient de **prendre en compte** :

- **soient alignés** sur le cadre organisationnel de management du risque **et adaptés** à la finalité et au domaine d'application spécifique de l'activité considérée.
- **reflètent** les valeurs, les objectifs et les ressources de l'organisme et **soient cohérents** avec les politiques et déclarations en matière de management du risque.
- **soient définis** en tenant compte des obligations de l'organisme et de l'opinion des parties prenantes.
- **soient revus** en permanence et modifiés si nécessaire

- la nature et le type d'incertitudes pouvant avoir une incidence sur les résultats et les objectifs.
- la façon dont les conséquences et la vraisemblance seront définies et mesurées.
- 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.



# Article 6.4.1 : Généralités

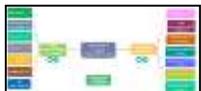
L'**appréciation du risque** est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque.

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.



© Microsoft Powerpoint



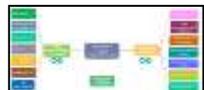
## Article 6.4.2 : Identification du risque

Il convient que les **risques** pouvant aider ou empêcher un organisme d'atteindre ses objectifs **soient reconnus et décrits.**

La **technique d'identification** devrait **prendre en compte :**

Les **informations d'identification des risques** devraient **être à jour, pertinentes et appropriées.**

- ✓ les sources de risque tangibles et intangibles, les causes et événements ainsi que les menaces et opportunités
- ✓ la nature et la valeur des actifs et des ressources et les facteurs liés au temps
- ✓ le biais ainsi que les hypothèses et convictions des personnes impliquées
- ✓ les vulnérabilités, capacités et changements intervenus au niveau du contexte externe et interne
- ✓ les indicateurs de risques émergents, leurs conséquences et leur impact sur les objectifs
- ✓ les limitations des connaissances et de fiabilité des informations



# Article 6.4.3 : Analyse du risque

L'analyse du risque a pour but de connaître la nature, les caractéristiques et le niveau du risque.

L'analyse du risque prend en compte les incertitudes, sources de risque, conséquences, vraisemblances des événements et des conséquences d'événements, scénarios et des moyens de maîtrise de leurs niveaux de sensibilité, de confiance et de leur efficacité.

L'analyse du risque permet d'évaluer le risque et de prendre des décisions par rapport au traitement du risque.



L'analyse du risque peut être menée à différents niveaux de détail et de complexité; selon la finalité de l'analyse, la disponibilité, la fiabilité des informations et les ressources disponibles.

Les résultats fournissent des renseignements en vue des décisions lorsqu'il faut effectuer des choix et que les options impliquent différents types et niveaux de risque.



© Microsoft Powerpoint



© Microsoft Powerpoint

# Article 6.4.4 : Evaluation du risque

Il convient qu'une **évaluation de risque** soit mise en place

Le **résultat de l'évaluation** conduit à une **prise de décision** :

Le **résultat de l'évaluation du risque** est enregistré, communiqué, puis validé dans l'organisme



© Microsoft Powerpoint

- Ne rien faire de plus
- Examiner les options de traitement du risque
- Approfondir l'analyse du risque pour mieux le comprendre
- Garder les moyens de maîtrise de risques existants
- Revoir les objectifs définis

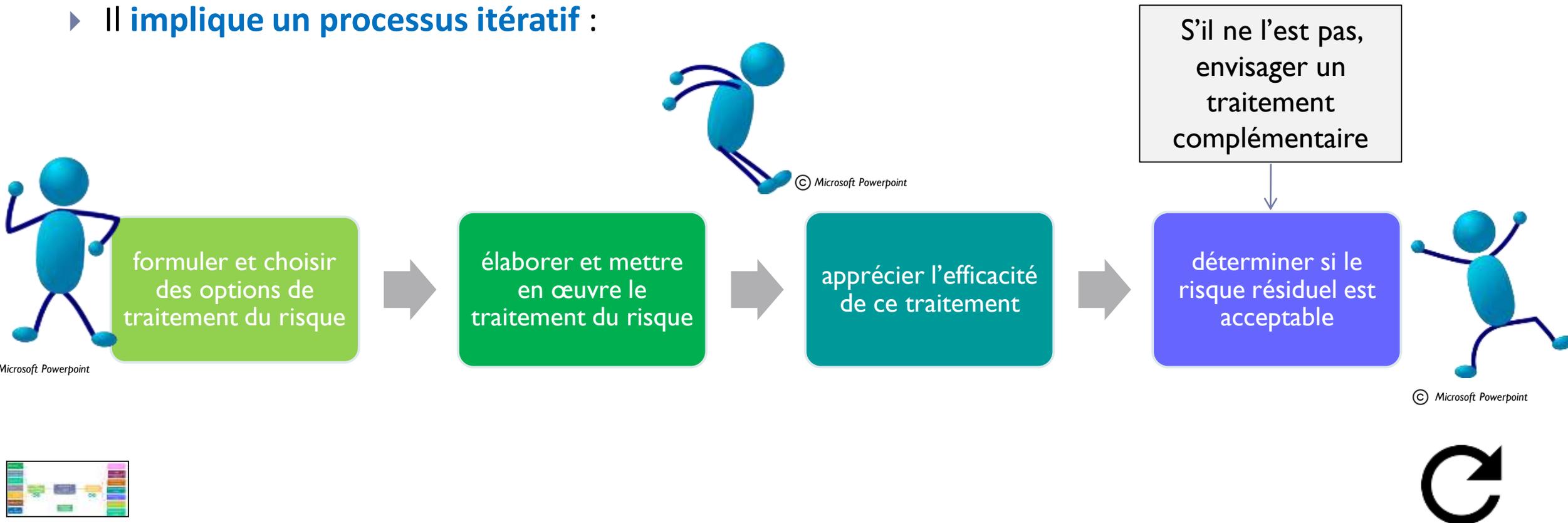


© Microsoft Powerpoint



# Article 6.5.1 : Généralités

- ▶ **Le traitement du risque** permet de **sélectionner** et **mettre en place** les **meilleurs moyens** pour traiter le risque.
- ▶ Il **implique un processus itératif** :



# Article 6.5.2 :Sélection des options de traitement du risque

Les options de traitement du risque sont choisies suite à leur mise en concurrence en fonction des objectifs de l'organisme, des critères de risque et des ressources disponibles.

Le choix du traitement de risque devrait être justifié économiquement, et également par rapport aux obligations et engagements de l'organisme et de l'avis des parties prenantes.

Il convient que le nouveau risque engendré par le traitement de risque soit géré.



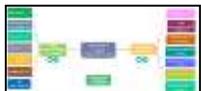
© Microsoft Powerpoint

Le risque non réduit devrait être enregistré et mis sous contrôle permanent.

Le risque résiduel détecté après l'application du traitement de risques devrait être documenté, mis sous surveillance, et communiqué aux parties prenantes.



© Microsoft Powerpoint



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

## Les informations du plan de traitement devraient comporter :

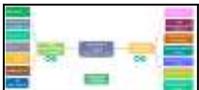
- Les données de justification du choix des options de traitement, y compris les avantages attendus.
- Les personnes responsables de l'approbation et de la mise en œuvre du plan.
- Les actions proposées ainsi que le moment où elles sont censées être entreprises et achevées.
- Les données relatives aux ressources nécessaires, en tenant compte des impondérables.
- Les mesures des performances et les contraintes.
- Les rapports et le suivi requis.

Les plans de traitement du risque précisent la manière de mise en œuvre des moyens de traitement choisis et identifient clairement l'ordre de mise en œuvre du traitement du risque.

Les plans de traitement devraient être intégrés aux plans et processus de management de l'organisme, en concertation avec les parties prenantes appropriées.

Les dispositions du plan devraient être claires et compréhensibles par toutes les personnes concernées.

Il convient que les progrès par rapport au plan fassent l'objet d'un suivi .



# Article 6.6 : Suivi et Revue

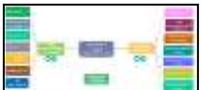
**Le suivi et la revue assurent et améliorent la qualité et l'efficacité de la conception, de la mise en œuvre et des résultats du processus.**

**Le suivi continu et la revue périodique** du processus de management du risque et de ses résultats **sont planifiés** dans le processus de management du risque.

**Les responsabilités** du processus de management du risque **sont clairement définies.**

**Le suivi et la revue** ont lieu à toutes les étapes du processus et **comprennent: la planification, le recueil et l'analyse d'informations, l'enregistrement des résultats et le retour d'information.**

**Les résultats** du suivi et de la revue **sont intégrés aux activités de management des performances de l'organisme, de suivi des résultats et d'élaboration de rapports.**



# Article 6.7 : Enregistrement et élaboration de rapports

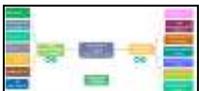
**L'élaboration de rapports fait partie intégrante de la gouvernance de l'organisme et aide la direction et les organes de surveillance à faire face à leurs responsabilités.**

**L'établissement de rapports prend en compte, à minima :**

- Les différentes parties prenantes et leurs besoins et exigences spécifiques en matière d'information,
- Le coût, la fréquence et le caractère opportun de l'établissement de rapports,
- La méthode adoptée pour l'établissement de rapports,
- La pertinence des informations au regard des objectifs de l'organisme et de la prise de décision

**L'enregistrement et l'élaboration de rapports permet 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 décision
- Améliorer les activités de management du risque
- Améliorer la qualité du dialogue et de l'interaction avec les parties prenantes, y compris celles ayant la responsabilité des activités de management du risque.



# Félicitations !!



***Vous pouvez désormais mettre en place votre management du risque sans soucis!***