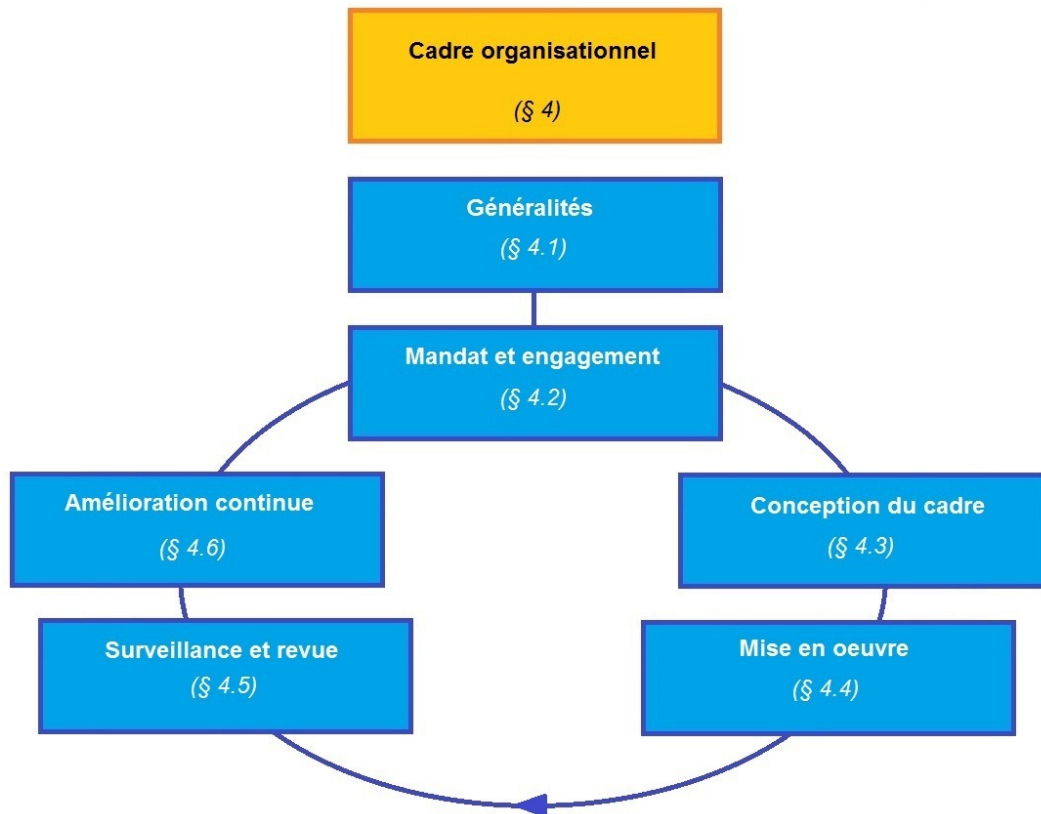


# Cadre organisationnel (§4)

Pilote : Direction

Suppléant : Responsable de processus

Le cadre organisationnel suit une boucle d'amélioration continue avec un cycle perpétuellement reconduit et amélioré.



1. Définitions .....	1
2. Acteurs .....	2
3. Entrées / Sorties .....	2
▪ Généralités (§ 4.1) .....	3
▪ Mandat et engagement (§ 4.2) .....	4
▪ Conception du cadre (§ 4.3) .....	6
▪ Mise en œuvre du management du risque (§ 4.4) .....	10
▪ Surveillance et revue du cadre organisationnel .....	11
▪ Amélioration continue du cadre organisationnel .....	13

## 1. Définitions

- **Cadre organisationnel de management du risque** : 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.

NOTE 1 : Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le management du risque.

NOTE 2 : Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

NOTE 3 : Le cadre organisationnel du management du risque fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

- **Management du risque** : Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.
- **Plan de management du risque** : Programme inclus dans le cadre organisationnel de management du risque, spécifiant l'approche, les composantes du management et les ressources auxquelles doit avoir recours le management du risque.

NOTE 1 : Les composantes du management incluent, par exemple, les procédures, les pratiques, l'attribution des responsabilités, le déroulement chronologique des activités.

NOTE 2 : Le plan de management du risque peut être appliqué à un produit, un processus, un projet particulier, à une partie de l'organisme ou à l'organisme tout entier.

- **Politique de management du risque** : Déclaration des intentions et des orientations générales d'un organisme en relation avec le management du risque.

## 2. Acteurs

- Direction
- Responsable de processus

## 3. Entrées / Sorties

<b>Données d'entrées</b>	<b>Processus en amont</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les onze principes relatifs au management du risque doivent être compris et acceptés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe (§ 3) <small>(cf. Principe (§ 3))</small></li> </ul>
<b>Données de sortie</b>	<b>Processus en aval</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cadre identifié et posé, il est temps de suivre le processus de mise en œuvre du management du risque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus du management du risque (§5) <small>(cf. Processus du management du risque (§5))</small></li> </ul>

## Généralités (§ 4.1)

Responsable : Direction

Suppléant : Responsable de processus

*Le succès du management du risque va dépendre de l'efficacité du cadre organisationnel de management qui fournit les bases et les dispositions permettant son intégration à tous les niveaux de l'organisme.*

1. Pourquoi ce cadre ? ..... 3

### 1. Pourquoi ce cadre ?

- Ce cadre est destiné à aider l'organisme à intégrer le management du risque dans son système de management global.  
Il convient donc que les organismes adaptent les composantes de ce cadre organisationnel à leurs besoins particuliers.
- Si les pratiques et processus de management existant au sein d'un organisme comportent des composantes du management du risque ou si l'organisme a déjà adopté un processus de management du risque formalisé pour des types de situations ou de risques particuliers, il convient alors que ceux-ci soient revus de façon approfondie en y incluant les attributs figurant dans l'Annexe A, afin de déterminer leur adéquation et leur efficacité.

# Mandat et engagement (§ 4.2)

Responsable : Direction

Suppléant : Responsable de processus

*Engagement fort et durable de la direction avec la mise en œuvre d'un plan stratégique de traitement des risques rigoureux.*

1. Définitions .....	4
2. Il convient que la direction : .....	4

## 1. Définitions

- **Politique de management du risque** : Déclaration des intentions et des orientations générales d'un organisme en relation avec le management du risque.
- **Management du risque** : Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.
- **Moyen de maîtrise** : Mesure qui modifie un risque.

NOTE 1 : Un moyen de maîtrise du risque inclut n'importe quels processus, politique, dispositif, pratique ou autres actions qui modifient un risque.

NOTE 2 : Un moyen de maîtrise du risque n'aboutit pas toujours nécessairement à la modification voulue ou supposée.

- **Communication et concertation** : Processus itératifs et continus mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes et autres parties, concernant le management du risque.

NOTE 1 : Ces informations peuvent concerner l'existence, la nature, la forme, la vraisemblance, l'importance, l'évaluation, l'acceptabilité et le traitement du management du risque.

NOTE 2 : La concertation est un processus de communication argumentée à double sens entre un organisme et ses parties prenantes sur une question donnée avant de prendre une décision ou de déterminer une orientation concernant ladite question. La concertation est :

- un processus dont l'effet sur une décision s'exerce par l'influence plutôt que par le pouvoir, et
- une contribution à une prise de décision, et non une prise de décision conjointe.

- **Cadre organisationnel de management du risque** : 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.

NOTE 1 : Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le management du risque.

NOTE 2 : Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

NOTE 3 : Le cadre organisationnel du management du risque fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

## 2. Il convient que la direction :

- définisse et approuve la politique de management du risque,
- s'assure que la culture de l'organisme et sa politique de management du risque sont en phase,
- détermine des indicateurs de performance du management du risque cohérents avec les indicateurs de performance de l'organisme,
- aligne les objectifs du management du risque sur les objectifs et stratégies de l'organisme,
- s'assure de la conformité légale et réglementaire,
- affecte les responsabilités aux niveaux appropriés de l'organisme,
- s'assure que les ressources nécessaires sont allouées au management du risque,

- communique les avantages du management du risque à l'ensemble des parties prenantes, et
  - s'assure que le cadre organisationnel de management du risque reste approprié.
-

# Conception du cadre (§ 4.3)

Responsable : Direction

Suppléant : Responsable de processus

*Préciser la position de l'organisme dans son management du risque*

1. Définitions .....	6
2. Compréhension de l'organisme et de son contexte .....	7
3. Établissement de la politique de management du risque .....	7
4. Responsabilité .....	7
5. Intégration aux processus organisationnels .....	8
6. Ressources .....	8
7. Établissement de mécanismes de communication et de rapports internes .....	8
8. Établissement de mécanismes de communication et de rapports externes .....	9

## 1. Définitions

- **Cadre organisationnel de management du risque** : 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.

NOTE 1 : Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le management du risque.

NOTE 2 : Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

NOTE 3 : Le cadre organisationnel du management du risque fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

- **Établissement du contexte** : Définition des paramètres externes et internes à prendre en compte lors du management du risque et définition du domaine d'application ainsi que des critères de risque pour la politique de management du risque.
- **Politique de management du risque** : Déclaration des intentions et des orientations générales d'un organisme en relation avec le management du risque.
- **Propriétaire du risque** : Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer.
- **Partie prenante** : Personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité.

NOTE : Un décideur peut être une partie prenante.

- **Plan de management du risque** : Programme inclus dans le cadre organisationnel de management du risque, spécifiant l'approche, les composantes du management et les ressources auxquelles doit avoir recours le management du risque.

NOTE 1 : Les composantes du management incluent, par exemple, les procédures, les pratiques, l'attribution des responsabilités, le déroulement chronologique des activités.

NOTE 2 : Le plan de management du risque peut être appliqué à un produit, un processus, un projet particulier, à une partie de l'organisme ou à l'organisme tout entier.

- **Communication et concertation** : Processus itératifs et continus mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes et autres parties, concernant le management du risque.

NOTE 1 : Ces informations peuvent concerner l'existence, la nature, la forme, la vraisemblance, l'importance, l'évaluation, l'acceptabilité et le traitement du management du risque.

NOTE 2 : La concertation est un processus de communication argumentée à double sens entre un organisme et ses parties prenantes sur une question donnée avant de prendre une décision ou de déterminer une orientation concernant ladite question. La concertation est :

- un processus dont l'effet sur une décision s'exerce par l'influence plutôt que par le pouvoir, et

- une contribution à une prise de décision, et non une prise de décision conjointe.
- **Propriétaire du risque** : Personne ou entité ayant la responsabilité du risque et ayant autorité pour le gérer.

## 2. Compréhension de l'organisme et de son contexte

Nécessité d'évaluer et de comprendre le contexte interne et externe de l'organisme car celui-ci peut influencer la conception du cadre de façon significative.

### Évaluation du contexte externe avec :

- l'environnement social et culturel, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local,
- les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs de l'organisme, et
- les relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions et leurs valeurs.

### Évaluation du contexte interne avec :

- la gouvernance, l'organisation, les rôles et les responsabilités,
- les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers,
- les aptitudes, en termes de ressources et de connaissances (par exemple capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies),
- les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision (à la fois formels et informels),
- les relations avec les parties prenantes internes, leurs perceptions et leurs valeurs,
- la culture de l'organisme,
- les normes, lignes directrices et modèles adoptés par l'organisme, et
- la forme et l'étendue des relations contractuelles.

## 3. Établissement de la politique de management du risque

Nécessité de préciser les objectifs et l'engagement de l'organisme en matière de management.

### Engagement en abordant les points suivants :

- les motivations de l'organisme en matière de management du risque,
- les liens entre les objectifs et autres politiques de l'organisme et sa politique de management du risque,
- les responsabilités en matière de management du risque,
- la manière dont les conflits d'intérêts sont traités,
- l'engagement de mettre les ressources nécessaires à la disposition des personnes responsables du management du risque,
- la manière dont les performances du management du risque vont être mesurées et rapportées,
- l'engagement à revoir et à améliorer la politique et le cadre organisationnel de management du risque périodiquement et à la suite d'un événement ou d'un changement de circonstances.

Nécessité de communiquer de manière appropriés sur la politique de management du risque.

## 4. Responsabilité

L'organisme s'assure :

- que sont établies les responsabilités, l'autorité et les compétences appropriées en matière de management du risque,
- l'adéquation, de l'efficacité et de la performance de tous moyens de maîtrise du risque.

En s'assurant de :

- l'identification des propriétaires du risque qui ont la responsabilité du risque et l'autorité pour le gérer,
- l'identification des responsables de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la tenue à jour du cadre organisationnel de management du risque,

- l'identification des autres responsabilités à tous les niveaux de l'organisme en matière de processus de management du risque,
- la définition de mesures de performance et de processus internes et/ou externes de rapports et de transmission à un niveau supérieur, et
- l'établissement de niveaux de reconnaissance appropriés.

## 5. Intégration aux processus organisationnels

### **Le management du risque doit :**

- être intégré à toutes les pratiques et tous les processus de l'organisme de façon à être pertinent, efficace et performant,
- faire partie intégrante et ne doit pas être séparé de ces processus organisationnels,
- être pris en compte dans l'élaboration de la politique, les plans d'activité et stratégiques et leur revue, et dans les processus de management du changement.

### **Le plan de management du risque doit être à l'échelle de l'organisme pour s'assurer que :**

- la politique de management du risque est mise en œuvre,
- le management du risque est intégré à l'ensemble des pratiques et des processus de l'organisme.

### **Remarque**

Le plan de management du risque peut être intégré à d'autres plans organisationnels, comme un plan stratégique.

## 6. Ressources

### **L'organisme doit allouer les ressources nécessaires au management du risque en prenant en compte :**

- les personnels, les aptitudes, l'expérience et les compétences,
- les ressources nécessaires à chaque étape du processus de management du risque,
- les processus de l'organisme, les méthodes et outils de l'organisme servant au management du risque,
- les processus et procédures documentés,
- les systèmes de gestion des informations et des connaissances, et
- les programmes de formation.

## 7. Établissement de mécanismes de communication et de rapports internes

### **L'organisme doit mettre en place des mécanismes de communication et de rapports internes pour :**

- soutenir et encourager les responsabilités et l'appropriation du risque
- garantir :
  - la communication appropriée des principales composantes du cadre organisationnel de management du risque, et de toutes modifications ultérieures,
  - l'existence de rapports internes appropriés sur le cadre organisationnel de management du risque, son efficacité et ses effets,
  - la disponibilité des informations pertinentes issues de l'application du management du risque aux niveaux et aux moments appropriés, et
  - l'existence de processus de concertation avec des parties prenantes internes.

### **Remarque**

Ces mécanismes doivent comporter le cas échéant des processus permettant de rassembler les informations relatives au risque provenant de différentes sources, et pouvant avoir besoin de considérer la sensibilité de l'information.



## 8. Établissement de mécanismes de communication et de rapports externes

**L'organisme élabore et met en œuvre un plan sur la façon de communiquer avec les parties externes.**

**Cela implique :**

- la participation des parties prenantes externes appropriées et l'assurance d'un échange efficace d'informations,
- l'établissement de rapports externes conformes aux obligations légales, réglementaires et aux exigences de la gouvernance de l'organisme,
- la mise en place d'un retour d'information et de rapports sur la communication et la concertation,
- l'utilisation de la communication pour renforcer la confiance dans l'organisme, et
- la communication avec les parties prenantes en cas de crise ou d'imprévu.

**Remarque**

Ces mécanismes doivent comporter le cas échéant des processus permettant de rassembler les informations relatives au risque provenant de différentes sources, et pouvant avoir besoin de considérer la sensibilité de l'information.

---

# Mise en œuvre du management du risque (§ 4.4)

Responsable : Direction

Suppléant : Responsable de processus

*Processus du management du risque mise en œuvre dans le respect de la réglementation et de la vision de l'organisme.*

1. Définitions .....	10
2. Mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque .....	10
3. Mise en œuvre du processus de management du risque .....	10

## 1. Définitions

- **Cadre organisationnel de management du risque** : 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.

NOTE 1 : Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le management du risque.

NOTE 2 : Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

NOTE 3 : Le cadre organisationnel du management du risque fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

- **Management du risque** : Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.
- **Processus de management du risque** : Application systématique de politiques, procédures et pratiques de management aux activités de communication, de concertation, d'établissement du contexte, ainsi qu'aux activités d'identification, d'analyse, d'évaluation, de traitement, de surveillance et de revue des risques.
- **Politique de management du risque** : Déclaration des intentions et des orientations générales d'un organisme en relation avec le management du risque.
- **Partie prenante** : Personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité.

NOTE : Un décideur peut être une partie prenante.

## 2. Mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque

**L'organisme doit :**

- définir un calendrier et une stratégie appropriés pour la mise en œuvre du cadre organisationnel de management du risque,
- appliquer la politique et le processus de management du risque aux processus organisationnels,
- se conformer aux obligations légales et réglementaires,
- s'assurer que les prises de décision, y compris l'élaboration et la détermination des objectifs, sont cohérentes avec les conclusions des processus de management du risque,
- organiser des séances d'information et de formation, et
- communiquer et se concerter avec les parties prenantes afin de s'assurer que son cadre organisationnel de management du risque reste approprié.

## 3. Mise en œuvre du processus de management du risque

Le management du risque doit être mis en œuvre en s'assurant que le processus de management du risque décrit dans l'Article 5 est appliqué dans le cadre d'un plan de management du risque, à toutes les fonctions et à tous les niveaux pertinents de l'organisme dans le cadre de ses pratiques et processus.

# Surveillance et revue du cadre organisationnel

Responsable : Direction

Suppléant : Responsable de processus

*S'assurer que le management du risque est efficace et contribue à l'atteinte des performances organisationnelles.*

1. Définitions .....	11
2. L'organisme doit : .....	12

## 1. Définitions

- **Management du risque** : Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.

- **Plan de management du risque** : Programme inclus dans le cadre organisationnel de management du risque, spécifiant l'approche, les composantes du management et les ressources auxquelles doit avoir recours le management du risque.

NOTE 1 : Les composantes du management incluent, par exemple, les procédures, les pratiques, l'attribution des responsabilités, le déroulement chronologique des activités.

NOTE 2 : Le plan de management du risque peut être appliqué à un produit, un processus, un projet particulier, à une partie de l'organisme ou à l'organisme tout entier.

- **Cadre organisationnel de management du risque** : 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.

NOTE 1 : Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le management du risque.

NOTE 2 : Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

NOTE 3 : Le cadre organisationnel du management du risque fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

- **Politique de management du risque** : Déclaration des intentions et des orientations générales d'un organisme en relation avec le management du risque.

- **Plan de management du risque** : Programme inclus dans le cadre organisationnel de management du risque, spécifiant l'approche, les composantes du management et les ressources auxquelles doit avoir recours le management du risque.

NOTE 1 : Les composantes du management incluent, par exemple, les procédures, les pratiques, l'attribution des responsabilités, le déroulement chronologique des activités.

NOTE 2 : Le plan de management du risque peut être appliqué à un produit, un processus, un projet particulier, à une partie de l'organisme ou à l'organisme tout entier.

- **Contexte externe** : Environnement externe dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs.

NOTE : Le contexte externe peut inclure

- l'environnement culturel, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local,

- les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs de l'organisme, et

- les relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions et leurs valeurs.

- **Contexte interne** : Environnement interne dans lequel l'organisme cherche à atteindre ses objectifs

NOTE : Le contexte interne peut inclure

- la gouvernance, l'organisation, les rôles et responsabilités,

- les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers,

- les capacités, en termes de ressources et de connaissances (par exemple capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies),

- les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision (à la fois formels et informels),
  - les relations avec les parties prenantes internes, ainsi que leurs perceptions et leurs valeurs,
  - la culture de l'organisme,
  - les normes, lignes directrices et modèles adoptés par l'organisme, et
  - la forme et l'étendue des relations contractuelles.
- **Revue** : Activité entreprise afin de déterminer l'adaptation, l'adéquation et l'efficacité de l'objet étudié pour atteindre les objectifs établis.

NOTE : La revue peut s'appliquer à un cadre organisationnel de management du risque, un processus de management du risque, un risque ou un moyen de maîtrise du risque.

## 2. L'organisme doit :

- mesurer les performances de management du risque par rapport à des indicateurs dont la pertinence est revue périodiquement,
  - mesurer périodiquement les progrès et les écarts par rapport au plan de management du risque,
  - examiner périodiquement si le cadre organisationnel, la politique et le plan de management du risque sont toujours appropriés au vu du contexte interne et externe de l'organisme,
  - établir des rapports sur les risques, sur les avancées du plan de management du risque, et sur la façon dont la politique de management du risque est suivie, et
  - vérifier l'efficacité du cadre organisationnel de management du risque.
-

# Amélioration continue du cadre organisationnel

Responsable : Direction

Suppléant : Responsable de processus

*Prendre les décisions sur les possibilités d'amélioration du cadre organisationnel.*

1. Définitions .....	13
2. Sur la base des résultats de la surveillance et des revues, il convient : .....	13

## 1. Définitions

- **Cadre organisationnel de management du risque** : 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.

NOTE 1 : Les fondements incluent la politique, les objectifs, le mandat et l'engagement envers le management du risque.

NOTE 2 : Les dispositions organisationnelles incluent les plans, les relations, les responsabilités, les ressources, les processus et les activités.

NOTE 3 : Le cadre organisationnel du management du risque fait partie intégrante des politiques stratégiques et opérationnelles ainsi que des pratiques de l'ensemble de l'organisme.

- **Politique de management du risque** : Déclaration des intentions et des orientations générales d'un organisme en relation avec le management du risque.
- **Plan de management du risque** : Programme inclus dans le cadre organisationnel de management du risque, spécifiant l'approche, les composantes du management et les ressources auxquelles doit avoir recours le management du risque.

NOTE 1 : Les composantes du management incluent, par exemple, les procédures, les pratiques, l'attribution des responsabilités, le déroulement chronologique des activités.

NOTE 2 : Le plan de management du risque peut être appliqué à un produit, un processus, un projet particulier, à une partie de l'organisme ou à l'organisme tout entier.

- **Management du risque** : Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.
- **Surveillance** : Vérification, supervision, observation critique ou détermination de l'état afin d'identifier continûment des changements par rapport au niveau de performance exigé ou attendu.

NOTE : La surveillance peut s'appliquer à un cadre organisationnel de management du risque, un processus de management du risque, un risque ou un moyen de maîtrise du risque.

- **Revue** : Activité entreprise afin de déterminer l'adaptation, l'adéquation et l'efficacité de l'objet étudié pour atteindre les objectifs établis.

NOTE : La revue peut s'appliquer à un cadre organisationnel de management du risque, un processus de management du risque, un risque ou un moyen de maîtrise du risque.

## 2. Sur la base des résultats de la surveillance et des revues, il convient :

- de prendre des décisions sur les possibilités d'amélioration du cadre organisationnel, de la politique et du plan de management du risque,
- que ces décisions entraînent des améliorations du management du risque et de la culture du management du risque de l'organisme.