

Annexe A

Pilote : Direction

Suppléant : Responsable de processus

Conseils supplémentaires pour les organismes ayant déjà intégré les risques dans son management et souhaitant les gérer plus efficacement.



1. Acteurs	1
2. Actions	1

1. Acteurs

- Direction
- Responsable de processus

2. Actions

Annexe A _ Attributs d'un management du risque élevé

Responsable : Direction

Contributeurs : Responsable de processus

Il convient que tous les organismes visent le niveau approprié de performance de leur cadre organisationnel de management du risque, en fonction du caractère critique des décisions à prendre.

Les étapes (attributs) décrites ci-dessous représentent un niveau de performance élevé dans le domaine du management du risque.

Afin d'aider les organismes à mesurer leurs propres performances par rapport à ces critères, des indicateurs tangibles sont indiqués pour chaque attribut.

Généralité

- L'organisme a une compréhension totale, correcte et actualisée de ses risques.
- Les risques de l'organisme entrent dans les limites des critères de risque.

Amélioration continue (§ A.3.1)

- L'accent est mis sur l'amélioration continue du management du risque par la mise en place d'objectifs de performance organisationnelle, le mesurage, la revue et la modification induite des processus, les systèmes, les ressources, les aptitudes et les compétences.
- Des indicateurs tangibles sont, par exemple, l'existence d'objectifs de performance explicites permettant de mesurer les performances de l'organisme et celles de ses responsables. Les performances de l'organisme peuvent être publiées et communiquées. Il est normalement procédé à au moins une revue annuelle des performances, puis à une révision des processus, et à la définition de nouveaux objectifs de performance pour la période suivante.
- Cette évaluation des performances du management du risque fait partie intégrante du système global d'évaluation et de mesurage des performances des services et des personnes existant au sein de l'organisme.

Responsabilité complète des risques (§ A.3.2)

- Un management du risque développé inclut la responsabilité complète pleinement définie et acceptée des risques, des moyens de leur maîtrise et des tâches de traitement des risques. Les personnes désignées en acceptant la pleine responsabilité, ont les compétences nécessaires et disposent des ressources adaptées leur permettant de vérifier les moyen de maîtrise du risque, de surveiller les risques, d'améliorer les moyens de maîtrise du risque, et de communiquer efficacement sur les risques et leur management avec les parties prenantes internes et externes.
- Des indicateurs tangibles sont, par exemple, le fait que tous les membres d'un organisme ont pleine conscience des risques, des moyens de maîtrise du risque et des tâches dont ils ont la responsabilité. Normalement, cela figure dans les descriptions de poste/de métier, les bases de données ou les systèmes d'information.

Il convient que la définition des rôles et des responsabilités en matière de management du risque fasse partie des procédures d'accueil des nouveaux arrivants à un poste ou une fonction.

- L'organisme s'assure que les personnes responsables sont en mesure de remplir ce rôle en leur fournissant l'autorité, le temps, la formation, les ressources et les compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités.

Application du management du risque dans toutes les prises de décision (§ A.3.3)

- Toutes les prises de décision au sein de l'organisme, quelles que soient leur importance et leur portée, impliquent la prise en compte explicite des risques et l'application du management du risque dans une mesure appropriée.
- Des indicateurs tangibles sont, par exemple, l'existence d'enregistrements des réunions et des décisions montrant l'existence de discussions formelles sur les risques. En outre, il convient de pouvoir démontrer que toutes les composantes du management du risque sont représentées dans les processus clés de prise de décision de l'organisme, par exemple dans les décisions d'allocation du capital, de projets importants, de restructuration et de changements organisationnels. C'est pour ces raisons qu'un management du risque solidement ancré est considéré, au sein de l'organisme, comme la base d'une gouvernance efficace.

Communication continue (§ A.3.4)

- Un management du risque élevé dans le cadre d'une bonne gouvernance implique une communication continue avec les parties prenantes internes et externes, comprenant l'élaboration de rapports exhaustifs et fréquents sur les performances du management du risque.
- La communication avec les parties prenantes en tant que composante entière et essentielle du management du risque est un exemple d'indicateur tangible. La communication est considérée à juste titre comme un processus allant dans les deux sens et permettant des prises de décisions argumentées sur le niveau de risque et la nécessité d'un traitement du risque en fonction de critères de risque exhaustifs et correctement établis.
- Des rapports internes et externes exhaustifs et fréquents tant sur les risques significatifs que sur les performances du management du risque contribuent dans une large mesure à une gouvernance efficace au sein de l'organisme.

Intégration complète dans la structure de gouvernance de l'organisme (§ A.3.5)

- Le management du risque est considéré comme central dans les processus de management de l'organisme, de sorte que les risques sont envisagés en termes d'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. La structure et le processus de gouvernance de l'organisme reposent sur le management du risque. Un management du risque efficace est considéré comme essentiel par les dirigeants pour l'atteinte des objectifs de l'organisme.
- Des indicateurs tangibles sont, par exemple, des discours tenus par les dirigeants ainsi que des documents écrits importants de l'organisme qui utilisent le terme «incertitude» en rapport avec les risques. En général, cet attribut ressort également des déclarations de politique de l'organisme, notamment de celles concernant le management du risque. Normalement, cet attribut doit pouvoir se vérifier lors des entretiens avec les dirigeants et être prouvé par leurs actions et leurs déclarations.