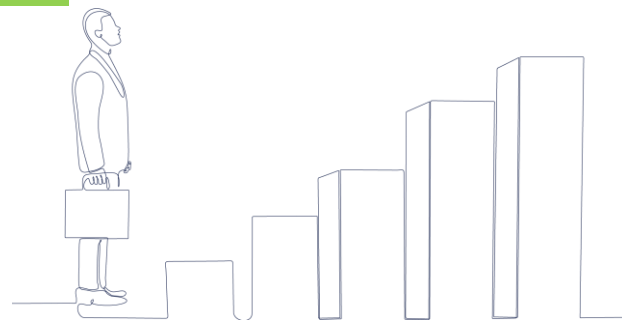


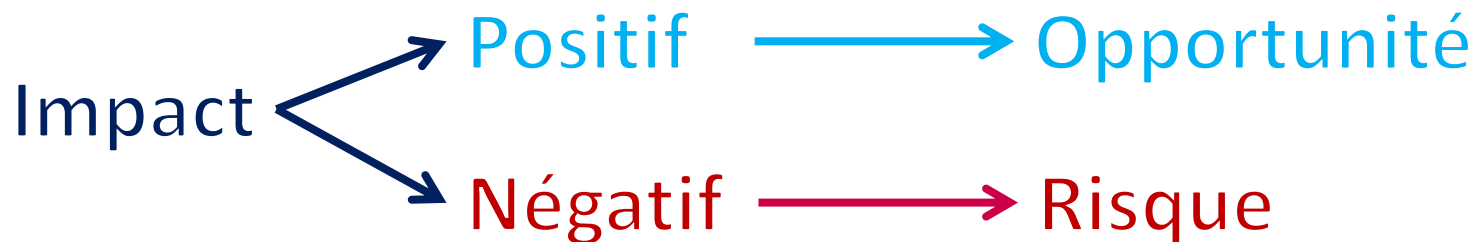
Méthodologie d'analyse des risques et opportunités (R&O)



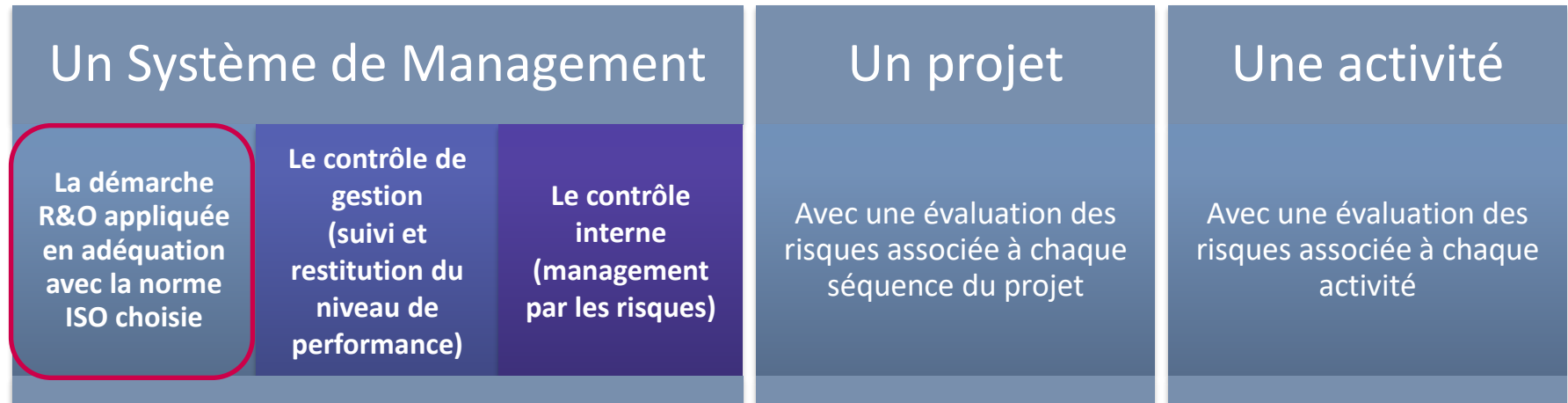
Les R&O au sens de l'ISO 9001

Risque : effet de l'incertitude (ISO 9000:2015).

- Note 1 : Un effet est un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente.
- Note 2 : L'incertitude est l'état, même partiel, de manque d'information qui entrave la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.
- Note 3 : Un risque est souvent caractérisé par référence à des événements potentiels et à des conséquences également potentielles, ou par référence à une combinaison des deux.
- Note 4 : Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (y compris des changements de circonstances) et de la vraisemblance de son occurrence.



Positionner l'analyse dans son système de management



Il s'agit de piloter les activités de manière efficace et efficiente dans l'objectif de satisfaire les clients/bénéficiaires avec l'assurance raisonnable de l'atteindre par la maîtrise des risques.



Une démarche simple, en 4 étapes, et des outils dédiés

Identifier et évaluer les risques et les opportunités via ...

Une cartographie des risques et une cartographie des opportunités

Critique	Yellow	Orange	Red	Red
Grave	Yellow	Orange	Orange	Red
Moyenne	Green	Yellow	Yellow	Orange
Faible	Green	Green	Yellow	Orange
	Faible	Moyenne	Fréquente	Forte récurrence

Atténuer les risques et saisir les opportunités via ...

Un plan d'actions

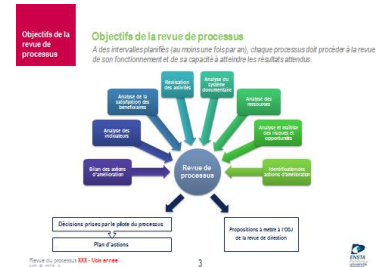


Maîtriser les activités et effectuer leur suivi via ...

Un plan de contrôle

Pérenniser le dispositif de management des risques en effectuant ...

Un reporting (revues de processus, de direction)



Identification et évaluation des risques

L'analyse des risques repose sur une analyse des activités :

1. Connaître les activités et leurs objectifs

2. Identifier les risques liés aux activités

3. Evaluer des risques (risque BRUT)

4. Identifier les actions de maîtrise

5. Pondérer les risques (risque RESIDUEL)



Évaluation des risques (risque brut)

Il s'agit de déterminer la criticité (brute) de chaque risque.

$$\text{Risque brut} = \text{Gravité (impact)} \times \text{Fréquence (occurrence)}$$

- ❑ La gravité et la fréquence sont déterminées en faisant abstraction des moyens de mesures existants (= **risque dans l'« absolu »**).
- ❑ La criticité est déterminée par une approche consensuelle.

CLASSIFICATION DU RISQUE BRUT						
Gravité	Très grave	5	Elevé			
	Grave	4	Moyen			
	Secondaire	3				
	Mineure	2	Faible			
	Négligeable	1	Très faible			
			Rare à très rare	Peu fréquent	Fréquent	Permanent
			1	2	3	4
			Fréquence			



Évaluation des risques (risque brut)



Gravité (impact) :

Point particulier : Lorsqu'il existe plusieurs impacts pour un même risque, c'est l'impact le plus fort qui sera retenu pour la cotation du risque.

	1	2	3	4	5
Titre	Négligeable	Mineure	Secondaire	Grave	Très grave
Atteinte des objectifs	Aucun risque quant à la capacité à atteindre l'objectif	Faible difficulté sans impact	Forte difficulté sans impact	Remise en cause d'une partie de l'objectif	Remise en cause totale de l'objectif
Délais	Pas d'impact	Très peu d'impact	Impact modéré sur le respect des délais	Impact significatif sur le respect des délais	Fort impact sur le respect des délais entraînant une NC
Bénéficiaire	Pas d'insatisfaction des bénéficiaires	Légère remise en cause du niveau de satisfaction des bénéficiaires	Baisse du niveau de satisfaction des bénéficiaires	Dégradation du niveau de satisfaction des bénéficiaires	Insatisfaction avérée des bénéficiaires
Budgétaire	Pas d'impact	Très peu d'impact	Impact modéré sur les coûts	Impact occasionnant des dérives de coûts non prévues	Impact avéré et significatif



Évaluation des risques (risque brut)



Fréquence (occurrence) :

La fréquence d'un risque est la potentialité qu'un risque se produise. Cette fréquence est fonction de la périodicité d'apparition d'un risque.

	1	2	3	4
Titre	Rare à très rare	Peu fréquent	Fréquent	Permanent
Définition	Improbable (qui a peu de chances de se réaliser mais cela peut exceptionnellement arriver)	Occasionnel (cela est techniquement et humainement possible et arrivera de manière irrégulière)	Phénomène qui se répète de manière périodique	Phénomène qui se produit de manière récurrente
Définition courante	Événement exceptionnel, probabilité d'occurrence inférieure à 1 fois tous les 10 ans	Moins d'une fois par année à une fois tous les 10 ans	Mois, année	Journalier, permanent
Répétition	≤ 1 fois sur 1000	1 fois sur 100	1 fois sur 10	≥1 fois sur 2



Évaluation des risques (risque brut)

A partir de la cotation effectuée pour la gravité et la fréquence de l'évènement, la criticité du risque brut est déterminée selon la matrice ci-dessous.

CLASSIFICATION DU RISQUE BRUT							
Gravité	Très grave	5	Elevé				Risque jugé critique. Action corrective immédiate visant à atténuer le risque
	Grave	4	Moyen				
	Secondaire	3	Faible	Moyen			Risque à surveiller voire à minimiser
	Mineure	2	Faible				
	Négligeable	1	Très faible				Acceptation du risque
			Rare à très rare	Peu fréquent	Fréquent	Permanent	
			1	2	3	4	
			Fréquence				
			Très faible	Faible	Moyen	Elevé	



Identifier et évaluer les actions de maîtrise

Cette étape consiste, pour chaque risque brut,
à identifier les actions de maîtrise EXISTANTES ou sein des processus et à les évaluer :

La réalité des actions de
maîtrise

• Sont-elles réellement mises en œuvre ?

L'efficacité des actions de
maîtrise

• Sont-elles efficaces par rapport aux risques
identifiés ?

N.B. : le contrôle interne et les audits internes ont également vocation à mettre en relief les actions de maîtrises existantes, potentielles ou à mettre en place.



Identifier et évaluer les actions de maîtrise



Coter les risques résiduels

- Règle de calcul

$$\text{Risque Résiduel} = \text{Risque Brut} \times \text{Action de maîtrise}$$

Afin d'obtenir la cotation d'un risque **RESIDUEL (=NET)**, on effectue la pondération de la manière suivante :

100% (x0,1)

• Degré de maîtrise très efficace permettant un contrôle total du risque

60% - 80% (x0,5 - x0,3)

• Degré de maîtrise très efficace permettant de minimiser grandement un risque brut

40% - 60% (x0,7 - x0,5)

• Degré de maîtrise efficace permettant d'assurer un contrôle du risque

20% - 40% (x0,9 - x0,7)

• Degré de maîtrise perfectible et peu efficace pouvant nécessiter une action d'atténuation supplémentaire

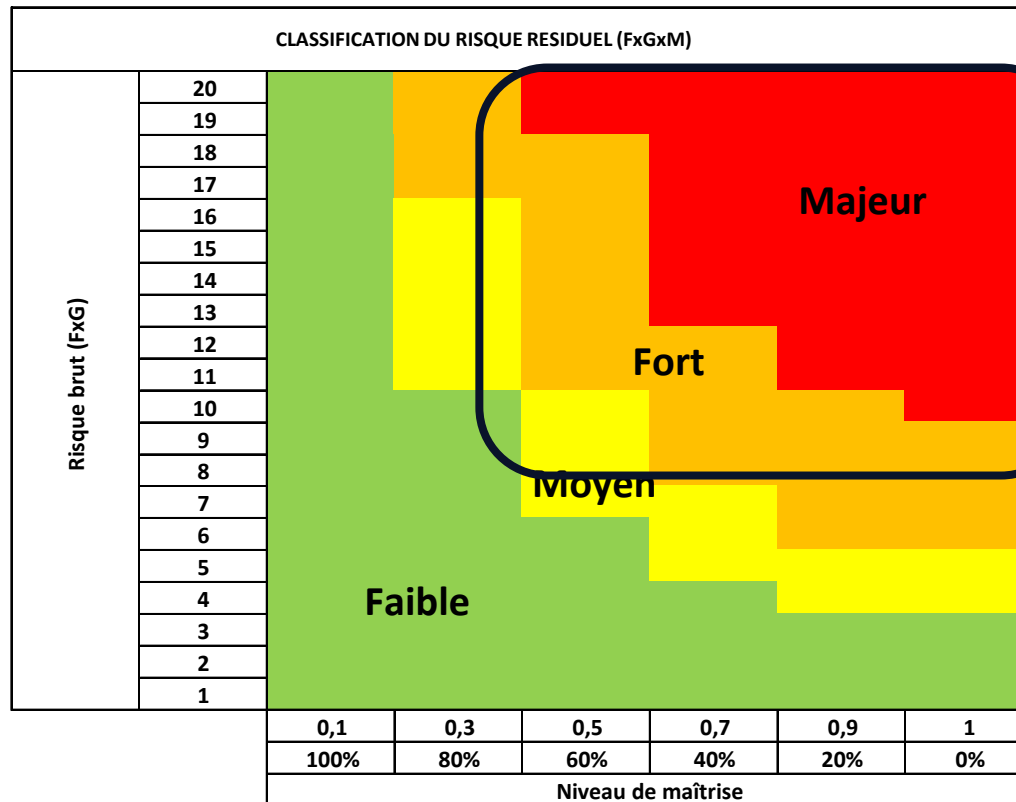
0% (x1)

• Degré de maîtrise inopérant nécessitant de performer sur l'action de maîtrise déjà existante ou d'en créer une nouvelle



Cartographie des risques résiduels

Lorsqu'un risque « entre » dans le périmètre d'appétence, le processus doit enclencher des actions d'atténuation du risque.
On « accepte » le risque lorsqu'il est en-dehors de la zone d'appétence.



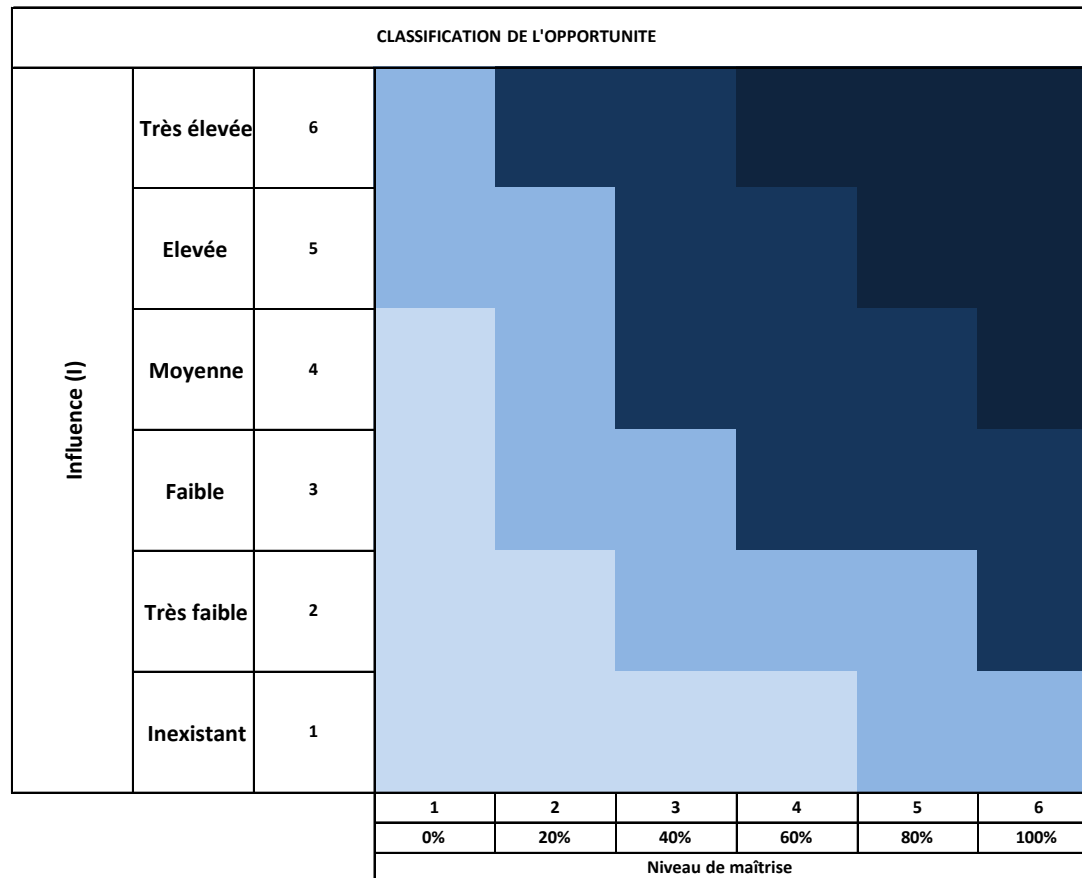
Appétence pour le risque : périmètre qui détermine la zone d'action



Cartographie des opportunités

Bien que plus simple, la méthode est similaire.

Opportunité = Influence sur le processus x Niveau de maîtrise (IxM)



Plan d'actions

- ❑ **Le plan d'actions** définit les actions nécessaires pour atténuer les risques résiduels situés dans la zone d'appétence et aller chercher les opportunités présentant le plus d'intérêt.

- ❑ Ces mesures peuvent être :
 - ❑ une **réorganisation des tâches**
 - ❑ la **mise en place d'un contrôle supplémentaire ou d'un complément de contrôle dans les processus**, voire leur suppression suite à leur redondance ou leur inefficacité
 - ❑ la mise en place d'une documentation ou de formations
 - ❑ une amélioration de la traçabilité des actes de gestion
 - ❑ etc.

⇒ **Faire le lien avec le risque ou l'opportunité de référence !**



Êtes-vous à jour dans votre analyse de vos R&O ?



Accompagnement - Audit - Formation

XK Conseil®

« Votre système de management ! »

www.xkconseil.fr

