



L'accréditation OLAS :
La preuve de la compétence



OFFICE LUXEMBOURGEOIS
D'ACCREDITATION ET DE
SURVEILLANCE



Management par approche risque dans les organismes d'évaluations de la conformité

(Normes ISO/IEC 17025:2017, 17020:2012, 17065:2012, 17021-1:2015
& ISO 15189:2012)

Journée de la Communauté d'Accréditation 09.11.2018

Mourad HAMDANI & Dominique FERRAND

Welcome · Bienvenue · Willkommen

ILNAS

Sommaire

Avertissement

Avant propos & Introduction

Définition du risque

Rappels des exigences des référentiels

Retours sur les exigences et comment y répondre, A Minima

Notions d'objectifs et de planification

Processus de Management des Risques (PMR)

Pour aller plus loin dans les méthodes et outils

Conclusion



Avertissement

Devant les demandes et les questions persistantes et croissantes des organismes sur l'approche risques et opportunités, à l'occasion de la journée de la communauté de l'accréditation 2018 l'OLAS vous offre le présent document.

La présentation se veut didactique et avec comme finalité de donner à nos organismes les éléments et outils nécessaires pour déployer l'approche risque dans le cadre de leur système de management.

Il est toujours possible d'aller plus loin et de faire plus, la documentation est abondante dans ce domaine.

Vous n'avez qu'à googler « Risk Management »,.....A VOS RISQUES

Bonne lecture, et surtout bonne application.



Avant-propos & Introduction

Extrait de l'introduction de l'ISO 9001 : 2015 (0.3.3 approche par les risques):

La prise en compte à la fois des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Extrait de l'introduction de l'ISO/IEC 17025:2017 : En vertu du présent document, le laboratoire est tenu de planifier et de mettre en œuvre les actions prenant en compte les risques et opportunités. La gestion conjointe des risques et des opportunités sert de base à une efficacité accrue du système de management, permettant d'obtenir de meilleurs résultats et de prévenir les effets négatifs. Il incombe au laboratoire de déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte.

ISO 9001 : 2015 Systèmes de management de la qualité –Exigences

ISO/IEC 17025 : 2017 Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais

Avant-propos & Introduction

Extrait du § avant propos de l'ISO/IEC 17025:2017

La réflexion basée sur le risque appliquée à la présente édition a permis de réduire les exigences prescriptives et de les remplacer par des exigences axées sur la performance.

ISO 9000 définit :

La performance : résultat mesurable.

(Un résultat mesurable peut être quantitatif ou qualitatif)

L'efficacité : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

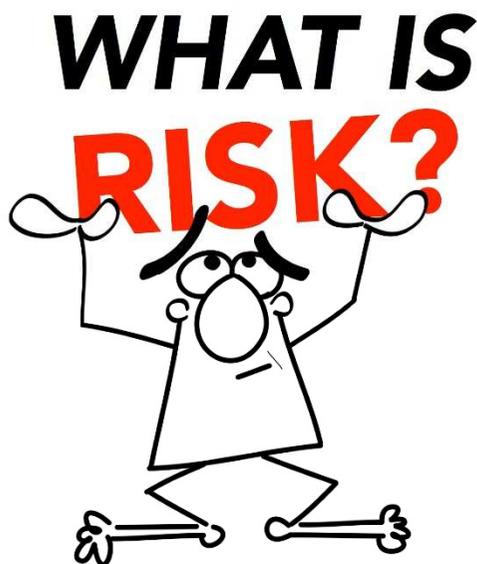
L'efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.

Systeme de management

Outil pour piloter la performance



Définition du Risque



Définition du Risque

Le concept de « Risque » est souvent assimilé à celui de « Danger »



Dictionnaire LAROUSSE

Risque : nom masculin (italien *risco*, du latin populaire *resecum*, ce qui coupe)

Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage.

Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé.

Définition du Risque

Risque : Effet de l'incertitude

(ISO 9000:2015 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire)

Risque : Effet de l'incertitude sur les **objectifs**

(ISO 31000:2018 : Management du risque — Lignes directrices)

Note 1 : Un effet est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces.

Note 2 : Les objectifs peuvent avoir différents aspects, être de catégories différentes, et peuvent concerner différents niveaux.

Note 3 : Un risque est généralement exprimé en termes de sources de risque, événement potentiels avec leurs conséquences et leur vraisemblance.

Définition du Risque

Opportunité : combinaison de circonstances favorables pour l'atteinte des objectifs (ISO 31010:2017)

Dictionnaire LAROUSSE

Opportunité : (latin *opportunitas*, *-atis*), Qualité de ce qui est opportun, de ce qui vient à propos. Occasion favorable



Dans l'ISO/IEC 17025 & ISO 9001, il est fait une différence entre risques (conséquences négatives) et opportunités (conséquences positives). Dans l'ISO 31000, seul le risque est évoqué (qui peut avoir des conséquences positives ou négatives).

Pour la suite de cette présentation, le terme risque est utilisé au sens de l'ISO 31000.

Définition du Risque

Exemple

Les conséquences positives ou négatives dépendent du contexte

Un risque de tempête est susceptible d'endommager des infrastructures ou de provoquer des retards de livraison de marchandises ou de prestation de services. Pour bon nombre de résidents et d'entreprises, la tempête peut avoir des impacts négatifs en termes d'accès des employés à leur lieu de travail, de prestations de services ou d'infrastructures majeures (par exemple, site de production, voies d'accès, ponts). Cependant, si un organisme est en mesure de fournir des services d'urgence ou de remise en état, la tempête peut alors avoir des impacts positifs pour celui-ci.

Dans les régions souvent frappées par les ouragans, les entreprises conservent d'importants stocks de panneaux de contreplaqué destinés à protéger les fenêtres, de sable et de sacs de sable, de bâches et d'aliments en conserve, de manière à pouvoir en vendre une grande partie en cas de tempête.

Pour qu'une entreprise soit en mesure de réaliser ces impacts positifs, elle doit constituer d'importants stocks à l'avance. L'incertitude de la tempête est identique pour toutes les personnes susceptibles d'être affectées. La nature de l'incertitude et son impact potentiel sur les objectifs dépendent fortement du contexte de l'entreprise. L'aptitude des fournisseurs à tirer parti de l'incertitude d'une violente tempête dépendra de la façon dont ils auront envisagé le traitement du risque d'une hausse augmentation subite de la demande, en maintenant d'importants stocks de produits de première nécessité à disposition.

Les exigences des référentiels

ISO/IEC 17025 § 8.5

Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (Option A)

8.5.1 : Le laboratoire doit tenir compte des risques et des opportunités liés aux activités de laboratoire afin de :

- a) donner l'assurance que le système de management peut atteindre les résultats escomptés ;
- b) accroître les opportunités permettant d'atteindre les objectifs du laboratoire ;
- c) prévenir ou réduire les effets indésirables et les défaillances potentielles des activités de laboratoire ; et
- d) s'améliorer.

8.5.2 : Le laboratoire doit planifier :

- a) les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- b) comment :
 - intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein du système de management ;
 - évaluer l'efficacité de ces actions.

8.5.3 : Les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la validité des résultats du laboratoire **§ 8.5 ISO17025**

Les exigences des référentiels

ISO 9001:2015 § 6.1 (ISO/IEC 17020,17025, 17065 & 17021-1 Option B*) :

Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités

6.1.1 : Dans le cadre de la planification de son SMQ, l'organisme doit tenir compte des enjeux externes et internes et des besoins et attentes des parties intéressées, et déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaires de prendre en compte pour:

- a) donner l'assurance que le système de management peut atteindre les résultats escomptés ;
- b) accroître les opportunités permettant d'atteindre les objectifs du laboratoire ;
- c) prévenir ou réduire les effets indésirables et les défaillances potentielles des activités de laboratoire ; et
- d) s'améliorer.

6.1.2 : L'organisme) doit planifier :

- a) les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- b) comment :
 - intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein du système de management ;
 - évaluer l'efficacité de ces actions.

Les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et services

* Option B : OEC qui a établi et qui tient à jour un système de management conformément aux exigences de l'ISO 9001

ISO/IEC 17025 : 2012 - Exigences pour le fonctionnement de différents types d'organismes procédant à l'inspection

ISO/IEC 17065 : 2012 - Exigences pour les organismes certifiant les produits, les procédés et les services

ISO/IEC 17021-1 : 2012 – Exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification des systèmes de management

Les exigences des référentiels

Risque sur l'impartialité

4.1.4 ISO/IEC 17025, 4.1.3 ISO/IEC 17020 & 4.2.3 ISO/IEC 17065

L'organisme doit identifier régulièrement (17025 et 17065)* / en continue(17020)* les risques susceptibles de porter atteinte à son impartialité.

Cette identification doit inclure les risques découlant de ses activités ou de ses relations, ou les relations de son personnel. Cependant, ces relations n'exposent pas nécessairement un organisme à un risque d'atteinte à l'impartialité

* : les versions anglaises utilisent un seul terme « an **ongoing basis** »

4.1.5 ISO/IEC17025, 4.1.4 ISO/IEC 17020 & 4.2.4 ISO/IEC 17065

Si un risque pour l'impartialité est identifié, l'organisme doit pouvoir démontrer comment il l'élimine ou le minimise**.

Cette exigence est similaire à celle du § 8.5.1 c de l'ISO/IEC 17025:2017 et 6.1.1 c de l'ISO 9001:2015 (prévenir ou réduire** les effets indésirables et les défaillances potentielles des activités).

** **Notion de Risque résiduel** «ou risque pris» : risque subsistant après le traitement du risque.

Les exigences des référentiels

Risque sur l'impartialité**5.2.3 ISO17021-1**

L'organisme de certification doit disposer **d'un processus pour identifier, analyser, évaluer, traiter, surveiller** et **documenter les risques liés aux conflits d'intérêts** résultant de la certification envisagée, y compris tous les conflits dus à ses propres relations, de façon continue. **En cas de menaces pour l'impartialité, l'organisme de certification doit documenter et apporter la preuve de la manière dont il élimine ou limite ces menaces au minimum et documenter tout risque résiduel.** La démonstration doit couvrir toutes les menaces potentielles identifiées, que ce soit au sein de l'organisme de certification ou du fait des activités d'autres personnes, entités ou organismes. Lorsqu'une relation menace de compromettre l'impartialité de manière inacceptable (par exemple dans le cas d'une filiale appartenant 100 % à l'organisme de certification demandant une certification de sa société mère), la prestation de certification ne doit pas être fournie.

La direction **doit passer en revue tout risque résiduel afin de déterminer s'il se situe dans les limites d'un risque acceptable.**

Le processus d'évaluation des risques doit comprendre **l'identification et la consultation des parties intéressées appropriées, pour donner des conseils sur des sujets affectant l'impartialité**, y compris la transparence et l'image publique. La consultation des parties intéressées appropriées doit être équilibrée, sans prédominance d'un intérêt particulier.

Les autres exigences des référentiels

ISO/IEC 17025:2017

Travaux non conformes § 7.10.1 b) les actions requises (y compris l'arrêt ou la reprise des travaux et la rétention des rapports, s'il y a lieu) s'appuient sur les niveaux de risque fixés par le laboratoire;

Amélioration § 8.6.1 Le laboratoire doit identifier et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires.

Action corrective § 8.7.1 e) mettre à jour les risques et opportunités déterminés durant la planification, si nécessaire;

Revue de direction § 8.9.2 m) résultats de l'identification des risques – comme donnée d'entrée de la revue de Direction

Les autres exigences des référentiels

ISO/IEC 17021-1:2015

4.8 Approche fondée sur le risque : Il est nécessaire que les organismes de certification prennent en compte les risques associés à la délivrance d'une certification compétente, cohérente et impartiale. Les risques peuvent comprendre, mais ne sont pas limités à, ceux associés à ce qui suit:

- les objectifs de l'audit;
- l'échantillonnage utilisé dans le processus d'audit;
- l'impartialité réelle et perçue;
- les questions juridiques, réglementaires et de responsabilité;
- l'organisme client audité et son environnement opérationnel;
- l'impact de l'audit sur le client et ses activités;
- la santé et la sécurité des équipes d'audit;
- la perception des parties intéressées;
- les déclarations trompeuses du client certifié;
- l'utilisation des marques.

Les autres exigences des référentiels

ISO/IEC 17021-1:2015

4.8 Approche fondée sur le risque : Il est nécessaire que les organismes de certification prennent en compte les risques associés à la délivrance d'une certification compétente, cohérente et impartiale. Les risques peuvent comprendre, mais ne sont pas limités à, ceux associés à ce qui suit:

- les objectifs de l'audit;
- l'échantillonnage utilisé dans le processus d'audit;
- l'impartialité réelle et perçue;
- les questions juridiques, réglementaires et de responsabilité;
- l'organisme client audité et son environnement opérationnel;
- l'impact de l'audit sur le client et ses activités;
- la santé et la sécurité des équipes d'audit;
- la perception des parties intéressées;
- les déclarations trompeuses du client certifié;
- l'utilisation des marques.

Les autres exigences des référentiels

ISO/IEC 17021-1:2015

5.3 Responsabilité et situation financière : § 5.3.1 L'organisme de certification doit apporter la preuve qu'il a évalué les risques significatifs résultant de ses activités de certification et qu'il a pris les dispositions appropriées (par exemple assurance ou réserves) pour couvrir les responsabilités résultant de ses opérations dans chacun de ses domaines d'activités et pour chacune des zones géographiques où il opère.

6.2 Maîtrise opérationnelle : § 6.2.1 L'organisme de certification doit tenir compte du risque que ces activités présentent pour la compétence, la cohérence et l'impartialité de l'organisme de certification.

7.2 Personnel intervenant dans les activités de certification : § 7.2.9 Il doit exister un processus documenté pour surveiller les compétences et les performances de toutes les personnes impliquées, en se fondant sur la fréquence de leurs interventions et sur le niveau de risque lié à leurs activités.

9.1.4 Détermination du temps d'audit : § 9.1.4.2 Lorsqu'il détermine le temps d'audit, il convient que l'organisme de certification tienne compte, entre autres, des aspects suivants:

g) les risques associés aux produits, aux processus ou aux activités de l'organisme;

10.2.5 Revue de direction : 10.2.5.2 **Éléments d'entrée de la revue** - e) l'état des actions destinées à faire face aux risques.

10.2.6 Audits internes : 10.2.6.4 L'organisme de certification doit assurer que : e) toutes les opportunités d'amélioration sont identifiées.

Les autres exigences des référentiels

ISO 15189:2012

Amélioration § 4.12 : Les activités d'amélioration doivent être menées dans des domaines à la priorité la plus élevée en fonction des évaluations des risques. Des plans d'action pour l'amélioration doivent être élaborés, documentés et mis en œuvre de façon appropriée. L'efficacité des actions menées doit être déterminée par l'intermédiaire d'une revue dédiée à ce sujet ou d'un audit du secteur concerné.

Les enregistrements § 4.13 n) : doivent au moins inclure les enregistrements relatifs à la gestion des risques.

Gestion des risques 4.14.6 : Le laboratoire doit évaluer l'impact des processus de travail et défaillances potentielles sur la sécurité des résultats des examens et doit modifier les processus pour réduire ou éliminer les risques identifiés, et documenter les décisions et actions menées.

Revue de direction § 4.15.2 e) : gestion des risques comme donnée d'entrée de la revue de direction.

Les exigences des référentiels et comment y répondre, *A Minima**



Les référentiels ne donnent pas de méthode !*

Note au § 8.5.2 de l'ISO/IEC17025:2017 : Bien que le présent document spécifie que le laboratoire planifie des actions face aux risques il n'y a pas d'exigence concernant des méthodes formelles de management du risque ou un processus de management du risque documenté.

Les organismes peuvent décider d'opter ou non pour une méthodologie de management du risque plus étendue que ne l'exige la norme, par exemple par l'application d'autres lignes directrices ou normes.

Méthodes disponibles : HACCP, AMDEC, HAZOP,.....MAM
Voir avant dernier slide « Pour aller plus loin dans les méthodes et outils »

* Excepté l'ISO/IEC 17021-1:2015 – exigence d'un processus pour la gestion des risques sur l'impartialité cf. slide 14

Les exigences des référentiels et comment y répondre, *A Minima**



Les référentiels exigent :

- **d'identifier les risques** (qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs)
- **de planifier et mettre en place les actions** (pour éliminer ou minimiser les risques et accroître les opportunités permettant d'atteindre les objectifs)
- **d'évaluer l'efficacité des actions** (et ainsi s'améliorer par l'atteinte des objectifs)

Les référentiels n'exigent pas :

- **d'analyser les risques**, notamment les conséquences (effet/impact) et vraisemblances (probabilité)
- **d'évaluer les risques**, afin de déterminer si le risque et/ou ses conséquences sont acceptables ou non, et ainsi pouvoir proportionner les actions à l'impact potentiel (sur la validités des résultats)

Les exigences des référentiels et comment y répondre, *A Minima**

Objectifs	Risques identifiés	Actions à mettre en place/Parades	Evaluation de l'efficacité

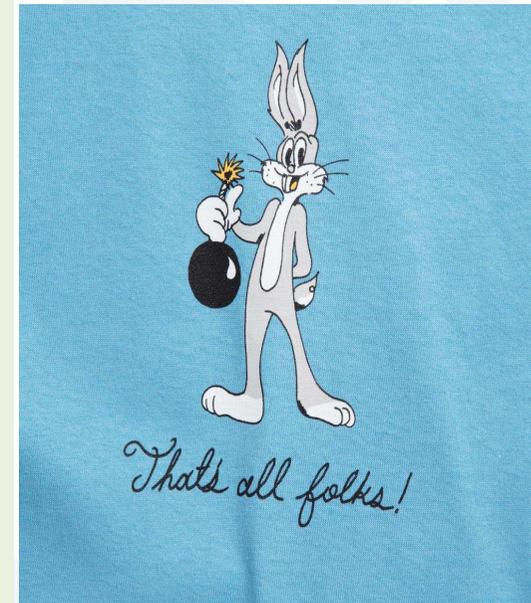
Exemples d'objectifs:

- préserver l'impartialité,
- optimiser le processus de réalisation, les systèmes d'informations, le processus commercial,....
- développer une nouvelle activité,
- agrandir les locaux techniques,...

* Excepté l'ISO/IEC 17021-1:2015 – exigence d'un processus pour la gestion des risques sur l'impartialité cf. slide 14

Les exigences des référentiels et comment y répondre, *A Minima**

Dans le cadre de l'amélioration un organisme se fixe des objectifs et les gère avec des plans d'actions. Il s'agit donc, d'identifier les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs et de les intégrer aux plans d'actions en incluant des parades adaptés et un suivi de l'efficacité. Ainsi l'organisme augmente les possibilités d'atteinte de ses objectifs



* Excepté l'ISO/IEC 17021-1:2015 – exigence d'un processus pour la gestion des risques sur l'impartialité cf. slide 14

Any questions or comments,
otherwise



with little more details

IS

Notions d'objectifs et de planification (6.2 ISO 9001:2015)

Les objectifs (information documentée) doivent :

- être cohérents avec la politique qualité,
- être mesurables,
- tenir compte des exigences applicables,
- être surveillés,
- être communiqués,
- être mis à jour le cas échéant.

En planifiant la façon dont ses objectifs seront atteints, l'organisme doit déterminer :

- *ce qui sera fait,*
- *les ressources qui seront nécessaires,*
- *les responsabilités,*
- *les échéances,*
- *la façon dont les résultats seront évalués.*

Un objectif sans plan s'appelle un vœu « Antoine de Saint Exupéry 1900 -1944 »

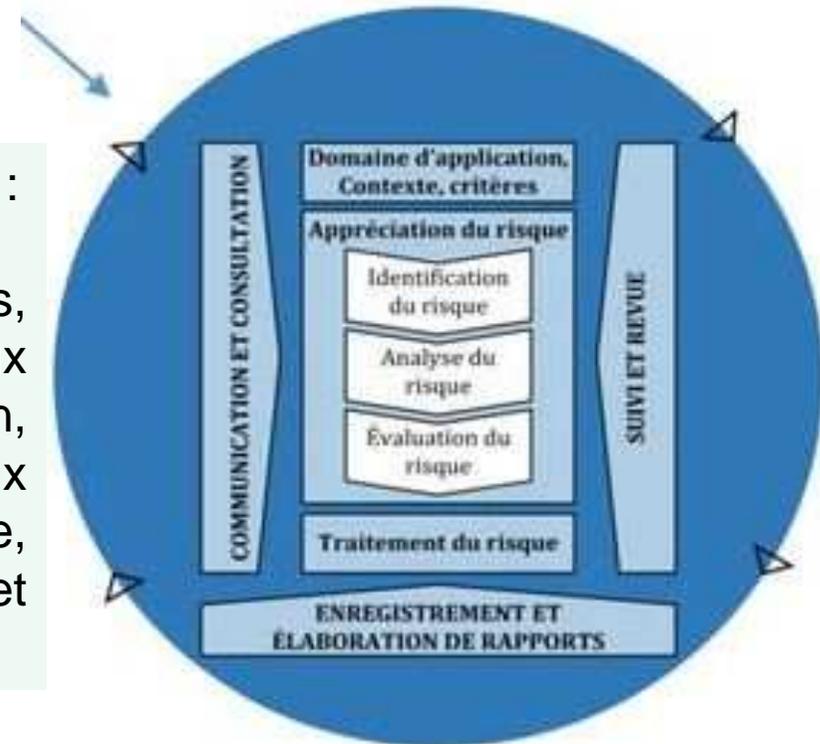
Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité, ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique, niveau d'un projet, d'un produit, d'un processus ou d'un organisme tout entier).

Processus de Management des Risques (PMR)



Processus de management des risques :

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.



Processus (partie 6)

ISO 31000 : 2018 Management du risque -Lignes directrices
La Norme propose un **processus logique**,
en y intégrant la prise en compte explicite du contexte

Processus de Management des Risques (PMR)

En prenant en compte le contexte de l'organisme, le processus proposé se décline en quatre étapes :

- 1) Identifier les risques,
- 2) Analyser les risques
- 3) Evaluer et prioriser les risques
- 4) Traiter le risques

Processus de Management des Risques (PMR)

Cadre organisationnelle et éléments du contexte

Qui ? Personnes en charge du système de management

La direction, les responsables d'activités, le service qualité, le service RH, la DSI, groupe de travail spécifique,....

Quand ? En continue, pour alimenter la dynamique d'amélioration

- Définition des politiques et objectifs, revue de direction, revue des processus, traitements des non-conformités et réclamations, audits internes et externes, revue des demandes, appels d'offres et contrats, chaque changement important,....

Comment ? Prendre en compte le contexte

- Les enjeux externes et internes, l'analyse des données (indicateurs, carte de contrôle,...), les besoins et attentes des parties intéressées, les retours clients, les remontées d'information du personnel,...

Processus de Management des Risques (PMR)

1) Identifier les risques



Rechercher et enregistrer les raisons pour lesquelles les objectifs pourraient ne pas être atteints.



Processus de Management des Risques (PMR)

1) Identifier les risques

Les enjeux externes et internes, matrice FFOM ou SWOT



Outil d'analyse stratégique qui permet d'évaluer et de croiser les Forces (Strengths) et Faiblesses (Weaknesses) d'un organisme (interne) au regard des Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats) externe. 

Processus de Management des Risques (PMR)

1) Identifier les risques

Risques sur l'impartialité

ISO/IEC 17021-1 (4.2)

Les menaces qui pèsent sur l'impartialité peuvent inclure les suivantes, sans s'y limiter:

- a) les intérêts personnels: cette menace est due au fait qu'une personne ou une entité agisse dans son propre intérêt. Son intérêt financier représente une menace susceptible de compromettre l'impartialité d'une certification;
- b) l'autoévaluation: cette menace est due au fait qu'une personne ou une entité évalue son propre travail. Auditer les systèmes de management d'un client auquel l'organisme de certification a prodigué des conseils en matière de système de management crée un risque dû à l'autoévaluation;
- c) la familiarité (ou confiance): cette menace est due au fait d'entretenir une trop grande proximité relationnelle ou de faire trop confiance aux personnes auditées plutôt que de rechercher des preuves lors des audits;
- d) l'intimidation: cette menace est due au fait qu'une personne ou une entité éprouve la sensation de subir des pressions directes ou insidieuses, par exemple la menace d'être remplacée ou dénoncée à sa hiérarchie.

Processus de Management des Risques (PMR)

1) Identifier les risques

Risques sur l'impartialité

ISO/IEC 17020 (4.1), ISO/IEC 17021-1 (5.2), ISO/IEC 17025 (4.1) et ISO/IEC 17065 (4.2)

L'organisme doit identifier les risques qui découle de ses activités ou de ses relations, ou les relations de son personnel.

Les sources des menaces compromettant l'impartialité de l'organisme peuvent résulter de facteurs tels que la propriété, la gouvernance, le management, le personnel, les ressources partagées, la situation financière, les contrats, la formation, la commercialisation, (y compris la création et la promotion d'une marque), et le paiement de commissions sur les ventes ou autres incitations à apporter de nouveaux clients, etc.

Processus de Management des Risques (PMR)

2) Analyser les risques



Analyse du risque : processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le **niveau de risque**.

L'analyse du risque fournit la base de l'évaluation du risque et les décisions relatives au traitement du risque



RISK ANALYSIS

Processus de Management des Risques (PMR)

2) Analyser les risques

L'analyse d'un risque consiste à déterminer la:

- Conséquence ou (Gravité G^*) : effet/impact d'un évènement sur les objectifs. Une conséquence peut être certaine ou incertaine et peut avoir des effets positifs ou négatifs, directs ou indirects, sur l'atteinte des objectifs.
- Vraisemblance ou (Fréquence F^*) : possibilité que quelque chose se produise.

Elles peuvent être exprimées de façon qualitative ou quantitative.

* Terminologie utilisée dans l'AMDEC

Processus de Management des Risques (PMR)

3) Evaluer les risques



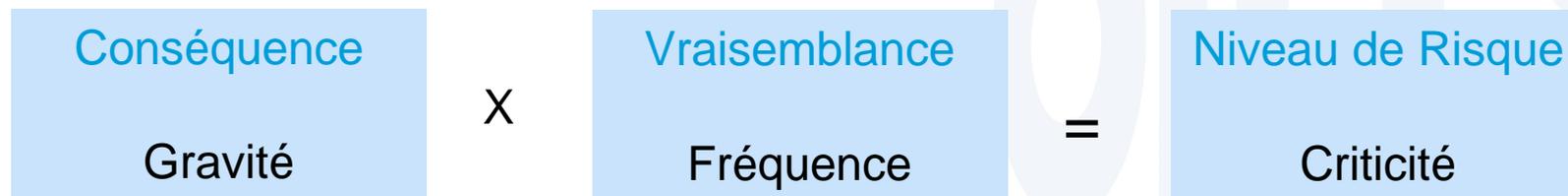
Evaluer le risque : Processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque avec les critères de risque afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables

L'évaluation du risque aide à la prise de décision relative au traitement du risque.



Processus de Management des Risques (PMR)

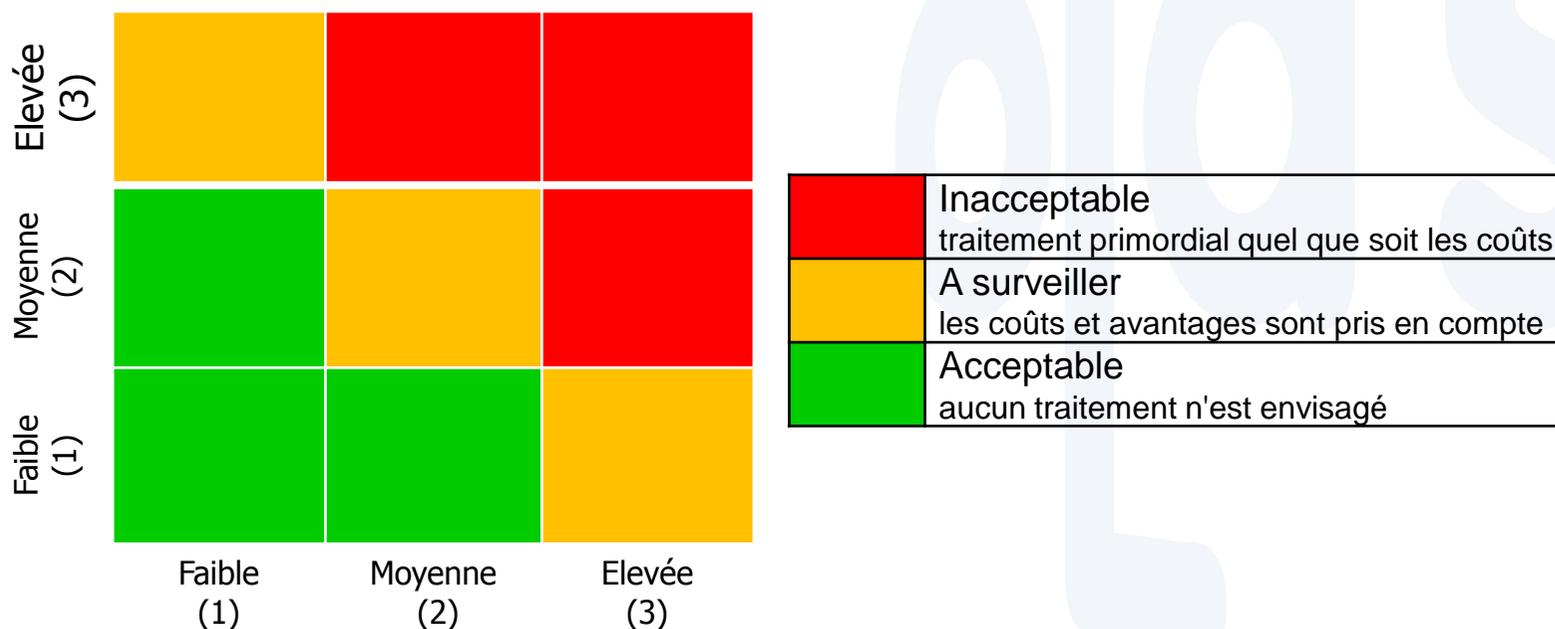
3) Evaluer les risques



Niveau de risque ou **Criticité** d'un risque
Combinaison de la Conséquence (Gravité) et de la Vraisemblance (Fréquence)

Processus de Management des Risques (PMR)

3) Evaluer les risques Matrice Risques



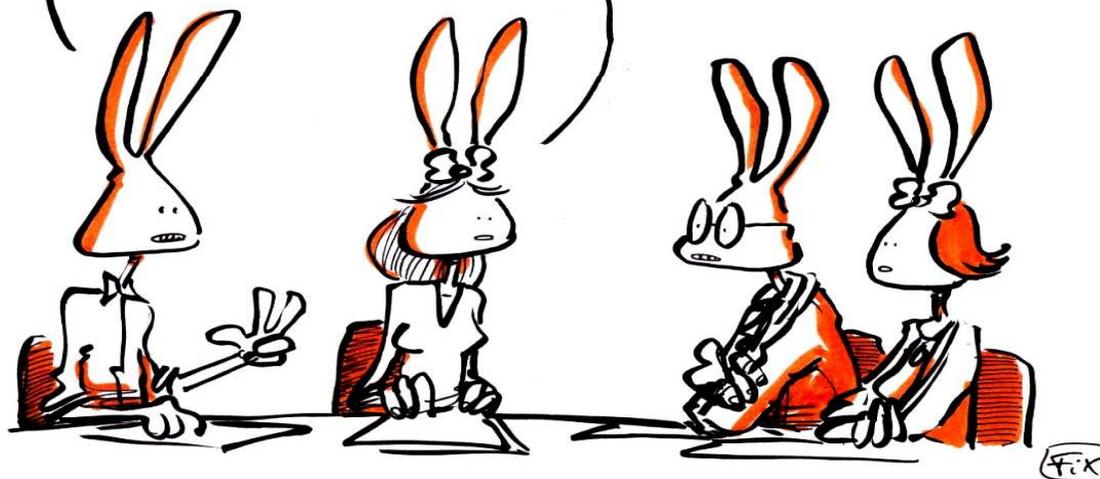
Exemple d'une **Matrice Risques 3 niveaux**

Processus de Management des Risques (PMR)

3) Evaluer les risques

POUR FACTUALISER LE RISQUE,
ON A MIS EN PLACE UNE
NOTATION SIMPLE :
VERT / JAUNE / ROUGE.

AU BOUT D'UNE SEMAINE,
ON A RAJOUTÉ ROUGE
FONCÉ, NOIR ET NOIR FONCÉ.



Processus de Management des Risques (PMR)

3) Evaluer les risques

F r é q u e n c e	Fréquente (5)	5	10	15	20	25
	Possible (4)	4	8	12	16	20
	Rare (3)	3	6	9	12	15
	Très rare (2)	2	4	6	8	10
	Improbable (1)	1	2	3	4	5
		Insignifiante (1)	Faible (2)	Modéré (3)	Elevé (4)	Très élevé (5)
		G r a v i t é				

Exemple d'une **Matrice Risques 5 niveaux**

Processus de Management des Risques (PMR)

4) Traiter les risques



Traitement du risque : Processus destiné à modifier un risque.

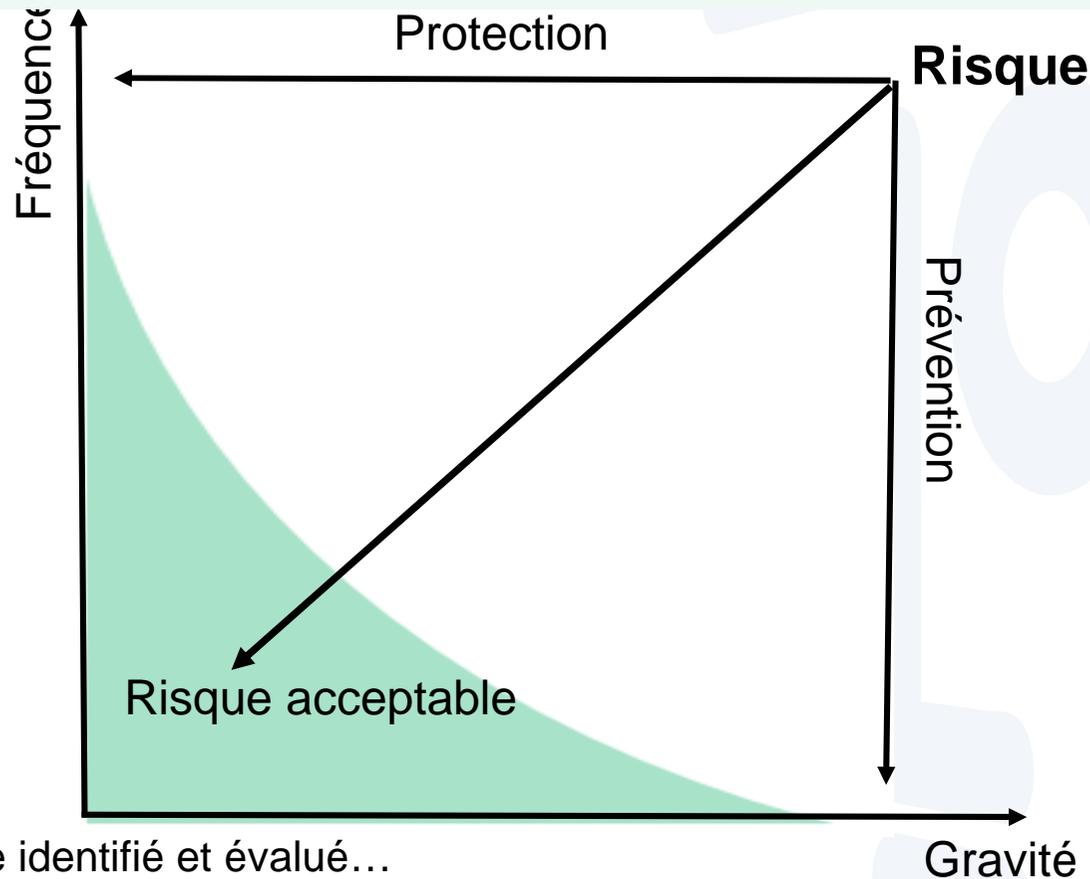
Le traitement peut inclure :

- un refus du risque en décidant de ne pas démarrer 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,
- une modification de la vraisemblance,
- une modification des conséquences,
- un partage du risque avec une ou plusieurs autres parties, et
- un maintien du risque fondé sur une décision argumentée.



Processus de Management des Risques (PMR)

4) Traiter les risques



A partir d'un risque identifié et évalué...

- Réduire la gravité/conséquence : **Protection**
- Réduire la fréquence/vraisemblance : **Prévention**

... mieux : les deux à la fois...

Processus de Management des Risques (PMR)

4) Traiter les risques



Le traitement du risque alimente la planification

L'organisme) doit planifier :

- a) les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités ;
- b) comment :
 - intégrer et mettre en œuvre ces actions au sein du système de management ;
 - évaluer l'efficacité de ces actions.

Action	Ressources	Responsable	Délai	Indicateur



Processus de Management des Risques (PMR)

4) Traiter les risques

Le traitement du risque alimente la dynamique d'amélioration (cycle PDCA).

Le traitement du risque implique un processus itératif:

- évaluer le traitement du risque;
- décider si les niveaux de risque résiduels sont tolérables;
- s'ils ne sont pas tolérables, générer un nouveau traitement du risque; et
- apprécier l'efficacité de ce traitement.



Processus de Management des Risques (PMR)

1) Identifier		2) Analyser		3) Evaluer		4) Traiter				
Objectifs	Risques identifiés	Gravité (G)	Fréquence (F)	Criticité (G X F)	A traiter (O/N)	Actions à mettre en place	Plan d'action			
							Moyens	Qui	Quand	Indicateur

Date de mise à jour :

Diffusion le :

Management par approche risque dans les OEC

Pour aller plus loin dans les méthodes et outils

Outils et techniques	Processus d'analyse du risque				
	Identification du risque	Analyse du risque			Evaluation du risque
		Conséquence	Probabilité	Niveau du risque	
Brainstorming	FA ¹⁾	NA ²⁾	NA	NA	NA
Structured or semi-structured interviews	FA	NA	NA	NA	NA
Delphi	FA	NA	NA	NA	NA
Check-lists	FA	NA	NA	NA	NA
Primary hazard analysis	FA	NA	NA	NA	NA
Hazard and operability studies (HAZOP)	FA	FA	A ³⁾	A	A
Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP)	FA	FA	NA	NA	FA
Environmental risk assessment	FA	FA	FA	FA	FA
Structure « What if? » (SWIFT)	FA	FA	FA	FA	FA
Scenario analysis	FA	FA	A	A	A
Business impact analysis	A	FA	A	A	A
Root cause analysis	NA	FA	FA	FA	FA
Failure mode effect analysis	FA	FA	FA	FA	FA
Fault tree analysis	A	NA	FA	A	A
Event tree analysis	A	FA	A	A	NA
Cause and consequence analysis	A	FA	FA	A	A
Cause-and-effect analysis	FA	FA	NA	NA	NA
Layer protection analysis (LOPA)	A	FA	A	A	NA
Decision tree	NA	FA	FA	A	A
Human reliability analysis	FA	FA	FA	FA	A
Bow tie analysis	NA	A	FA	FA	A
Reliability centred maintenance	FA	FA	FA	FA	FA
Sneak circuit analysis	A	NA	NA	NA	NA
Markov analysis	A	FA	NA	NA	NA
Monte Carlo simulation	NA	NA	NA	NA	FA
Bayesian statistics and Bayes Nets	NA	FA	NA	NA	FA
FN curves	A	FA	FA	A	FA
Risk indices	A	FA	FA	A	FA
Consequence/probability matrix	FA	FA	FA	FA	A
Cost/benefit analysis	A	FA	A	A	A
Multi-criteria decision analysis (MCDA)	A	FA	A	FA	A



1) Fortement applicable.
2) Non applicable.
3) Applicable.

Selon IEC 31010

Conclusion

L'approche par les risques comme processus structurée, planifiée et systématique permet à l'organisme d'être **proactif** face aux événements en prévenant ou réduisant les effets indésirables sur ses objectifs et ne pas seulement être **réactif** et subir les conséquences.

L'approche par les risques permet à un organisme de :

- déterminer les facteurs susceptibles de provoquer des dysfonctionnements/écarts de ses processus et de son système de management par rapport aux résultats attendus,
- mettre en place une maîtrise préventive afin de limiter les effets négatifs et d'exploiter au mieux les opportunités lorsqu'elles se présentent

L'approche risque est un outil global de management, d'amélioration et de pilotage des performances.



**OFFICE LUXEMBOURGEOIS D'ACCRÉDITATION
ET DE SURVEILLANCE (OLAS)**

Southlane Tower I · 1, avenue du Swing · L-4367 Belvaux

Tel. : (+352) 24 77 43 -60 · Fax : (+352) 24 79 43 -60

E-mail : olas@ilnas.etat.lu

www.portail-qualite.lu

Thank you · Merci · Danke

ILNAS