SPÉCIFICATION TECHNIQUE

ISO/TS 31050

Première édition
2023-10

Management du risque — Lignes directrices pour le management d'un risque émergent afin de renforcer la résilience

Risk management — Guidelines for managing an emerging risk to enhance resilience

Numéro de référence
ISO/TS 31050:2023(F)

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos ..... **v**

Introduction ..... **vi**

1 Domaine d'application **1**

2 Références normatives **1**

3 Termes et définitions **1**

4 Risques émergents **2**
4.1 Nature des risques émergents 2
4.2 Caractérisation des risques émergents 3
4.2.1 Généralités 3
4.2.2 Aspects de connaissance 5
4.2.3 Aspects de mesurage 5
4.2.4 Dimension temporelle 5
4.2.5 Aspects de volatilité 6
4.3 Développement des risques émergents 6
4.4 Relation entre management des risques émergents et résilience organisationnelle 7

5 Principes **8**
5.1 Généralités 8
5.2 Intégré 8
5.3 Structuré et complet/exhaustif 8
5.4 Personnalisé 9
5.5 Inclusif 9
5.6 Dynamique 9
5.7 Meilleure information disponible 9
5.8 Facteurs humains et culturels 9
5.9 Amélioration continue 10

6 Processus **10**
6.1 Application du processus de l'ISO 31000 aux risques émergents 10
6.2 Communication et concertation 10
6.3 Domaine d'application, contexte et critères 11
6.3.1 Domaine d'application et contexte 11
6.3.2 Critères 13
6.4 Appréciation du risque 13
6.4.1 Généralités 13
6.4.2 Identifier les risques émergents 13
6.4.3 Analyser les risques émergents 14
6.4.4 Évaluer les risques émergents 16
6.5 Traitement du risque 17
6.6 Surveillance et revue 17
6.7 Enregistrer et rendre compte 18

7 Renforcer la résilience par le management des risques émergents **18**
7.1 Développement de la capacité 18
7.2 Risques émergents et indicateurs de résilience 20

8 Cycle d'intelligence du risque et management des risques émergents **22**
8.1 Vue d'ensemble 22
8.2 Appliquer les connaissances pour les décisions sur les risques émergents 23

Annexe A (informative) **Exemples de changements de contexte qui peuvent être sourcede risques émergents** **25**

Annexe B (informative) **Exemple de modèle pour la description ou l'enregistrementdes risques émergents** **26**

Annexe C (informative) **Risques systémiques** **28**

Annexe D (informative) **Exemples de facteurs qui peuvent influencer le managementdes risques émergents** **30**
Annexe E (informative) **Connaissances et cycle d'intelligence du risque pour le management des risques émergents** **32**
Annexe F (informative) **Exemple de modèle rempli pour un indicateur de résilience** **37**
Bibliographie **39**

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'ISO attire l'attention sur le fait que la mise en application du présent document peut entraîner l'utilisation d'un ou de plusieurs brevets. L'ISO ne prend pas position quant à la preuve, à la validité et à l'applicabilité de tout droit de brevet revendiqué à cet égard. À la date de publication du présent document, l'ISO n'avait pas reçu notification qu'un ou plusieurs brevets pouvaient être nécessaires à sa mise en application. Toutefois, il y a lieu d'avertir les responsables de la mise en application du présent document que des informations plus récentes sont susceptibles de figurer dans la base de données de brevets, disponible à l'adresse www.iso.org/brevets. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié tout ou partie de tels droits de propriété.

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 262, *Management du risque*, en collaboration avec le comité technique ISO/TC 292, *Sécurité et résilience.*

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

Les risques émergents se caractérisent par leur nouveauté, des données insuffisantes et un manque d'informations et connaissances vérifiables nécessaires pour la prise de décision vis-à-vis de ceux-ci. Ces risques pouvant se développer avec des menaces et opportunités potentiellement importantes, il convient d'établir un management approprié des risques émergents en tant que partie du management du risque de l'organisme. Il convient que le management des risques émergents couvre les changements de circonstances ou conditions associées aux multiples aspects du contexte externe de l'organisme et les implications pour son contexte interne.

Les risques émergents peuvent inclure, par exemple:

— les risques découlant de modifications non reconnues des contextes organisationnels;

— les risques engendrés par une innovation ou une avancée technologique et sociale;

— les risques liés à de nouvelles sources de risque ou à des sources de risque non reconnues jusqu'alors;

— les risques dus à des processus, produits ou services nouveaux ou modifiés.

Les conséquences de risques émergents peuvent inclure, par exemple:

— une exposition à des dangers et menaces non anticipés aux issues incertaines;

— une exposition accrue à des dangers et menaces provenant de sources de risque connues;

— des opportunités perdues ou gagnées.

Il convient de cibler le management des risques émergents sur les connaissances et sur la nécessité d'accumuler des données et informations vérifiables, en particulier lorsque celles-ci sont limitées ou incohérentes. Après interprétation, ces informations forment les connaissances et créent l'intelligence nécessaire à la prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle.

Dans cette optique, le présent document fournit des lignes directrices pour appliquer l'ISO 31000 au management des risques émergents afin de renforcer la résilience organisationnelle. Il cible les risques émergents ayant potentiellement les plus importantes conséquences pour l'organisme et ses objectifs. L'application des principes et du processus de l'ISO 31000 au management des risques émergents exige de comprendre les différents aspects du contexte dans lequel l'organisme opère. Cela implique notamment:

— le balayage en continu des circonstances ou conditions changeantes qui peuvent engendrer un risque émergent afin de développer des connaissances et fournir l'intelligence nécessaire à une prise de décision stratégique, tactique et opérationnelle;

— l'identification des changements dans un contexte organisationnel qui est souvent un indicateur ou signal précoce qui identifie des vulnérabilités et les sources de risques émergents;

— le management des risques émergents qui s'appuie sur les principes de l'ISO 31000 dans des conditions d'incertitude extrême, de volatilité, complexité et ambiguïté croissantes concernant les multiples aspects du contexte dans lequel l'organisme opère.

Des recommandations spécifiques sont fournies sur les points suivants:

— comment comprendre la nature et les caractéristiques des risques émergents (voir Article 4);

— comment les principes du management du risque s'appliquent aux risques émergents (voir Article 5);

— comment le processus de management du risque de l'ISO 31000 s'applique aux risques émergents (voir Article 6);

— comment la résilience peut être renforcée par le management des risques émergents (voir Article 7);