



---

**Commission économique pour l'Europe****Comité du commerce****Groupe de travail des politiques de coopération  
en matière de réglementation et de normalisation****Vingt-troisième session**

Genève, 18 (après-midi)-20 novembre 2013

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**Gestion du risque dans les systèmes de réglementation****Rapport sur les activités du Groupe d'experts de la gestion  
du risque dans les systèmes de réglementation****Note du secrétariat<sup>1</sup>***Résumé*

Le présent rapport résume les principaux résultats obtenus par le Groupe d'experts de la gestion du risque dans les systèmes de réglementation jusqu'en août 2013.

En particulier, il donne des informations détaillées sur les activités menées récemment en regard du plan relatif aux projets approuvé par le Groupe de travail et expose les priorités actuelles. Dans la conclusion, il présente le plan de travail pour 2014, pour examen et approbation par le Groupe de travail, et met en lumière les écueils qui pourraient entraver la réalisation du plan.

Les noms des personnes et des organisations qui ont participé aux travaux du Groupe figurent à l'annexe I.

L'annexe II contient le rapport sur l'application à une autorité de réglementation spécifique du Modèle de référence pour la gestion du risque établi par le Groupe d'experts de la CEE.

---

<sup>1</sup> À sa vingtième session, le Groupe de travail a créé un Groupe d'experts de la gestion du risque dans les systèmes de réglementation; il en a adopté le mandat et lui a demandé de lui faire rapport sur ses activités (ECE/TRADE/C/WP.6/2010/2, par. 9).

## I. Informations générales sur le Groupe d'experts et principales réalisations

1. Les principaux résultats des activités du Groupe d'experts de la gestion du risque dans les systèmes de réglementation en 2011-2013 sont les suivants:

a) Lancement de l'ouvrage intitulé *Risk Management in Regulatory Frameworks: Towards a Better Management of Risks* (La gestion du risque dans les cadres réglementaires: vers une meilleure gestion des risques), qui a eu lieu à la vingt et unième session annuelle du Groupe de travail. Cet ouvrage a été republié en 2013 par le Service des publications des Nations Unies et peut être consulté sur le site Web suivant: <https://unp.un.org/Details.aspx?pid=23517>;

b) Réalisation d'un projet technique à l'Institut national brésilien de métrologie, de certification de la qualité et de technologie (Inmetro) afin d'améliorer le système de réglementation du pays au moyen du cadre mis au point par le Groupe d'experts et exposé dans la Recommandation R et dans l'ouvrage intitulé *Risk Management in Regulatory Frameworks: Towards a Better Management of Risks* (La gestion du risque dans les cadres réglementaires: vers une meilleure gestion des risques);

c) Organisation par le Groupe d'une manifestation spéciale sur les «Normes de gestion des risques liés aux catastrophes pour les entreprises et les citoyens» dans le cadre de la Plate-forme mondiale pour la réduction des risques de catastrophe 2013, en coopération avec le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe. La manifestation et la participation du Groupe à la Plate-forme ont suscité une plus grande prise de conscience du rôle que les normes pouvaient jouer dans l'atténuation des risques de catastrophe (voir la synthèse du Président de la Plate-forme mondiale: <http://www.preventionweb.net/globalplatform/2013/news/view/33306>);

d) Nomination dans la catégorie «Partenariat de l'année» lors de l'édition 2013 des Global Risk Awards;

e) Approbation de deux recommandations à la vingtième session annuelle du Groupe de travail:

i) Une recommandation générale sur l'utilisation des outils de gestion du risque dans les systèmes de réglementation, intitulée «Gestion du risque dans les cadres réglementaires» (Recommandation R);

ii) Une recommandation spécifique, qui décrit l'une des fonctions du processus de gestion du risque telle qu'elle figure dans la recommandation générale, intitulée «Gestion des crises dans un cadre réglementaire» (Recommandation P);

f) Analyse d'un certain nombre de textes législatifs qui réglementent le secteur des appareils électriques dans différentes juridictions dans la perspective du cadre de gestion du risque élaboré par le Groupe d'experts;

g) Coopération avec le Comité technique ISO/TC 262 (Management du risque) concernant l'utilisation dans les travaux du Comité technique 262 du projet de recommandation visant à améliorer l'application cohérente des concepts de gestion du risque dans la législation et incorporation éventuelle du projet dans les normes ISO;

h) Participation aux travaux du Groupe de travail de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la sécurité des produits de consommation, et à l'atelier sur l'évaluation des risques présentés par un produit (Tel-Aviv, avril 2012);

- i) Participation aux travaux du Comité de projet ISO/TC 262: management du risque (participation aux réunions du Comité à Londres en octobre 2011 et à Dublin en février 2012);
  - j) Activités de sensibilisation, y compris par le biais des médias sociaux et d'une participation à la première Conférence internationale sur l'ISO 31000 (Paris, mars 2012).
2. Le fonctionnement du Groupe d'experts continue de reposer sur les principes suivants:
- a) Une composition large et diversifiée qui représente les différentes régions géographiques et économiques ainsi que les différents domaines de compétence et intérêts des utilisateurs finals;
  - b) Un serveur de listes et un site Web interactif;
  - c) Des équipements technologiques et un règlement intérieur qui lui permettent d'organiser efficacement ses travaux en dépit des ressources limitées du secrétariat;
  - d) Des séminaires en ligne réguliers et des réunions physiques.
3. Le Groupe d'experts s'appuie également sur les résultats des activités menées précédemment par le Groupe de travail concernant la gestion du risque dans les systèmes de réglementation. Les activités les plus marquantes de ce dernier en matière de gestion du risque sont exposées dans le document ECE/TRADE/C/WP.6/2012/5.

## II. Membres et représentants

4. En 2013, le Groupe a accueilli un nouveau membre et un membre l'a quitté. Il compte maintenant 27 experts qui représentent les domaines de compétence suivants:
- Planification, élaboration et application des réglementations techniques;
  - Choix et mise en œuvre des procédures d'évaluation de la conformité;
  - Coopération entre les entreprises et les autorités de réglementation;
  - Méthodes et normes de gestion du risque;
  - Gestion de projets.
5. Les travaux sont coordonnés par M. Donald Macrae et M. Valentin Nikonov.
6. Les coordonnateurs sont chargés:
- D'élaborer et d'actualiser les plans relatifs aux projets;
  - De recenser les risques d'un projet;
  - D'assurer la communication dans le cadre du projet, y compris la mise à jour du site Web;
  - De rassembler les informations nécessaires à l'élaboration de recommandations;
  - D'établir les rapports internes, y compris ceux à l'intention du secrétariat;
  - De réaliser d'autres tâches selon que de besoin.
7. La liste mise à jour des membres constitue l'annexe I du présent rapport; il est également possible de la consulter sur le site Web.

### III. Résumé des séminaires en ligne et des réunions

8. Les membres du Groupe d'experts communiquent généralement entre eux en organisant des séminaires en ligne et en s'échangeant des informations par voie électronique tous les mois. Ils ont organisé trois séminaires en ligne entre novembre 2012 et août 2013, sept entre mars et novembre 2011 (voir le document ECE/TRADE/C/WP.6/2011/3), et cinq entre novembre 2011 et août 2012; leurs rapports peuvent être consultés sur le site Web (voir ECE/TRADE/C/WP.6/2012/5 et ECE/TRADE/C/WP.6/2012/3).

9. À son treizième séminaire en ligne, tenu le 24 janvier 2013, le Groupe d'experts a débattu des décisions prises à la vingt-deuxième session du Groupe de travail et a convenu de la stratégie de promotion de la publication intitulée *Risk Management in Regulatory Frameworks: Towards a Better Management of Risks* (La gestion du risque dans les cadres réglementaires: vers une meilleure gestion des risques). Il a approuvé le projet de recommandation sur l'amélioration de la cohérence des législations sur la gestion du risque. Il a continué à débattre des approches possibles pour mettre au point une recommandation concernant l'application de la gestion du risque pour évaluer l'équivalence des réglementations.

10. À son quatorzième séminaire en ligne, tenu le 26 mars 2013, le Groupe a débattu du scandale de la viande de cheval, en se fondant sur le cadre du Groupe, ce qui a conduit à la publication d'un avis d'experts élaboré par un des membres du Groupe sur le site Web de la CEE ([www.unece.org/index.php?id=32495](http://www.unece.org/index.php?id=32495)). Il a décidé d'envoyer le projet de recommandation concernant l'amélioration de la cohérence de la législation relative à la gestion du risque au Comité technique ISO 262 «Management du risque» pour observations. Il a convenu qu'il devrait coordonner les travaux sur la recommandation avec les travaux analogues en cours au sein du Comité technique ISO/TC 262 «Management du risque». Il a pris note d'un bref tour d'horizon des travaux de gestion du risque dans la planification maritime au Canada et d'une présentation concise du manuel qui fait le lien entre les outils de gestion du risque de l'ISO (ISO 31000) et les approches de la gestion des risques encourus par les écosystèmes.

11. Lors du quinzième séminaire en ligne, tenu le 11 juin 2013, le Groupe a analysé les résultats de la mise en œuvre de ses recommandations dans le cadre du système de réglementation du Brésil. Se fondant sur les retours d'information, il a dressé une liste des domaines aux fins d'une amélioration plus poussée des modèles et des recommandations. Il a décidé de se concentrer sur l'analyse des différences entre les approches réglementaires au lieu d'élaborer une recommandation concernant l'application de la gestion du risque pour évaluer l'équivalence des réglementations. Il a débattu des résultats de sa participation à la Plate-forme mondiale pour la réduction des risques de catastrophe et a décidé de poursuivre ses travaux dans les domaines de la gestion des crises, de la continuité des opérations et de la préparation en prévision des catastrophes.

### IV. État d'avancement de la mise en œuvre du plan initial

12. Le tableau ci-après indique la date à laquelle chacune des tâches énumérées dans le plan de travail pour 2013 (qui figure dans le document ECE/TRADE/C/WP.6/2012/5) a été réalisée, la façon dont elles l'ont été et les résultats obtenus. Y figurent également des explications sur les raisons pour lesquelles certaines tâches n'ont pas été accomplies, ainsi que des suggestions pour reporter certaines tâches à d'autres périodes ou pour les supprimer du plan.

<i>Tâches et dates limites pour leur réalisation, tel que prévu à l'origine</i>	<i>Résultats/observations</i>
Élaboration d'un projet de recommandation sur l'application de la gestion du risque pour évaluer l'équivalence des réglementations	Le Groupe a examiné plusieurs approches pour élaborer cette recommandation et a décidé de se concentrer sur l'analyse des différences entre réglementations à l'intérieur d'un secteur économique donné dans divers pays.
Mise en forme finale de la recommandation visant à améliorer la cohérence des législations sur la gestion du risque	Le projet de recommandation a été approuvé.
Mobilisation de ressources	Aucune ressource n'a été mobilisée.
Travail sur le terrain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation d'un cadre de discussion et de formations sur la question du risque;</li> <li>• Élaboration de rapports sur les meilleures pratiques et les difficultés à résoudre.</li> </ul>	Une session de formation a été organisée au Brésil par M. Donald Macrae, coordonnateur du Groupe.
Élaboration de recommandations spécifiques (sur la façon d'exercer les fonctions de gestion du risque, comme l'identification du risque, l'analyse et l'évaluation du risque, etc.)	Aucune recommandation spécifique n'a été élaborée.
Réalisation de projets pilotes de mise en œuvre	Un projet de mise en œuvre a été réalisé au Brésil par M. Donald Macrae, coordonnateur du Groupe.
Mise à jour des recommandations et approbation par les groupes	Le Groupe n'a reçu aucune demande de mise à jour de recommandations.
Adoption des recommandations	
Promotion des recommandations	Le Groupe a élaboré et met en œuvre à l'heure actuelle un plan de promotion pour la publication sur la gestion du risque dans les cadres réglementaires – vers une meilleure gestion des risques.
Présentation des retours d'information	Les retours d'information relatifs aux recommandations du Groupe sont présentés à l'annexe 2 du rapport.

## V. Priorités et plan pour 2013-2014

13. Les travaux pour le reste de l'année 2013 et l'année 2014 porteront sur l'amélioration de la coopération avec le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNISDR) afin d'évaluer la manière dont les travaux du Groupe pourraient être utilisés pour atténuer les risques de catastrophe.

14. L'UNISDR a proposé que la CEE coordonne un nouveau domaine de recherche sur le rôle des normes volontaires et des réglementations techniques dans la réduction des risques de catastrophe dans le cadre de l'édition 2015 du *Bilan mondial sur la réduction des risques de catastrophe* (GAR 15).

15. Le GAR 15 sera publié début 2015 et donnera le ton des débats à la Conférence mondiale sur la prévention des catastrophes qui doit se tenir en mars 2015 à Sendai, au Japon. La Conférence semble être partie pour adopter un accord destiné à succéder au Cadre d'action de Hyogo, plan décennal des Nations Unies visant à mettre le monde à l'abri des dangers.

16. Si ses ressources le lui permettent, le Groupe pourrait jouer un rôle important dans ce nouveau projet qui est proposé.

## **VI. Principaux écueils**

17. La réussite des travaux du Groupe, et notamment du nouveau projet de coordination avec l'UNISDR, peut se trouver menacée dans les cas suivants:

- Insuffisance des fonds pour l'organisation des travaux et les activités sur le terrain;
- Manque de ressources du secrétariat;
- Participation insuffisante des représentants des gouvernements en raison de contraintes budgétaires.

## Annexe I

[Anglais seulement]

### List of members (as of 30 August 2013)

#### Chairperson

Kevin Knight (Chair, Technical Committee 262: Risk management, International Organization for Standardization)

#### Coordinators

Donald Macrae (Independent consultant)

Valentin Nikonov (Project Manager, Bank24.ru)

#### Active members

Alberto Alemanno (Associate Professor of Law, HEC Paris, France)

Lorenzo Allio (Independent Consultant on Regulatory Reform and Risk Regulation, and representative of the European Risk Forum)

Gabriel Barta (International Electrotechnical Commission)

Florentin Blanc (The World Bank Group)

Bo Yumin (National Accreditation Service for Conformity Assessment, China)

Ronald Cormier (Fisheries and Oceans Canada, Canada)

Alex Dali (President, Global Institute for Risk Management Standards, G31000, France)

A.M. Dolan (University of Toronto, Canada)

Graeme Drake (Committee on conformity assessment, International Organization for Standardization))

Valery Hurevich, (Belarusian State Institute for Standardization and Certification (BelGISS), Belarus)

Phil Kelly (Liverpool Business School, United Kingdom)

Markus Krebsz (Risk Reward Limited, United Kingdom)

Sean MacCurtain (Secretary, Committee on conformity assessment, International Organization for Standardization (ISO))

Peter Morfee (Ministry of Economic Development, New Zealand)

Greg Paoli (Risk Sciences International, Canada)

Christophe Renard (Cotecna, Switzerland)

Mikhail Rogov (RusRisk, RusHydro, Russian Federation)

Dan Roley (Caterpillar, United States)

Marc Schaedeli (Group for Risk Management, Nestlé)

Paul Taylor (Federation of European Risk Management Associations (FERMA), United Kingdom)

Olivier Testoni (International Telecommunication Union)

Jan van Tol (Ministry of Interior and Kingdom Relations, Netherlands)

Simon Webb (The Nicholas Group, United Kingdom)

Carolyn Williams (Institute of Risk Management, United Kingdom)



## Annexe II

Rapport sur l'application à une autorité de réglementation spécifique du Modèle de référence pour la gestion du risque établi par le Groupe d'experts de la gestion du risque dans les systèmes de réglementation de la CEE.

Établi par Donald Macrae, Directeur, XDG Consulting Ltd

Coordonnateur conjoint du Groupe d'experts de la gestion du risque dans les systèmes de réglementation de la CEE

Avril 2013

### Introduction

1. Inmetro est l'Institut national brésilien de métrologie, de certification de la qualité et de technologie. Il élabore les réglementations techniques et des procédures d'évaluation de la conformité selon son propre plan quadriennal et en réponse aux demandes d'autres organisations, notamment de ministères. D'autres autorités de réglementation peuvent elles-mêmes élaborer des réglementations techniques et des procédures d'évaluation de la conformité pour leur propre secteur ou peuvent demander à Inmetro de le faire. L'institut est également le Point d'information du Brésil pour l'Accord OTC et représente le Brésil dans de nombreux forums internationaux.

2. À bien des égards, l'institut est une autorité de réglementation novatrice qui a été la première au Brésil à évaluer l'impact de ses décisions dans le domaine de la réglementation. Il n'a jamais formellement appliqué la gestion du risque à ses opérations, mais a maintenant commencé à aborder la question. Il pratique la gestion du risque avec un certain succès depuis de nombreuses années, mais sans aucune structure explicite au niveau de l'organisation. À la suite d'une initiative émanant de la Direction de l'évaluation de la conformité et appuyée par le Président d'Inmetro, j'ai été invité à travailler avec Inmetro pendant trois semaines en avril 2013 afin d'étudier la possibilité d'appliquer la gestion du risque de manière plus formelle.

3. J'ai été choisi en partie en raison de mon travail précédent avec Inmetro sur l'évaluation de l'impact ainsi que de mes travaux sur la réforme de la réglementation et sur la gestion du risque. En particulier, Inmetro était intéressé par l'éventuelle applicabilité du Modèle de référence du Groupe d'experts de la gestion du risque dans les systèmes de réglementation; c'est pourquoi j'ai également été invité en ma qualité de coordonnateur conjoint de ce groupe.

4. J'ai travaillé avec un comité informel appelé Comitê Interno de Gestão de Riscos (CIGR) et, en particulier, avec son Secrétaire exécutif, M. Mayard Zolotar, à Dconf, avec le soutien du Directeur Lobo.

5. Le Président Jornada a eu la clairvoyance d'organiser, durant ma troisième semaine de visite, une réunion avec les directeurs au cours de laquelle il a demandé à chacun d'eux de lui exposer, ainsi qu'à moi-même, ce qu'il considérait être les principaux risques dans son domaine d'opérations, ce qui a incité leur direction à envoyer des représentants au programme de formation qui était organisé par le CIGR. Cette formation consistait en une série d'ateliers qui appliquaient le modèle de référence du Groupe d'experts aux opérations d'Inmetro et elle a abouti à la collecte d'exemples de «risques». Ceux-ci ont donné lieu à un séminaire tenu le 11 avril qui a rassemblé de nombreux participants de toute l'organisation. Des séminaires plus spécialisés sur le risque lié à l'entreprise, le risque tenant à la réglementation et la surveillance des marchés fondées sur le risque se sont ensuivis.

6. La réunion du 17 avril avec les directeurs a montré le meilleur de ce qu'Inmetro a à offrir. La volonté de dialoguer était sincère, les préoccupations exprimées étaient convaincantes et, comme à l'accoutumée, le niveau de la discussion était élevé. De très sérieuses préoccupations relatives aux risques stratégiques d'Inmetro ont fait surface, mais le consensus autour de domaines très différents était total, ce qui démontrait une bonne compréhension de la gestion du risque dans divers départements d'Inmetro, mais un manque de coordination au niveau de l'organisation. Toutefois cela a démontré, en même temps, la nécessité et l'utilité d'une telle coordination. J'étais déjà persuadé qu'Inmetro était plus que prêt à adopter une formalisation plus poussée de la gestion du risque, mais cette session en a également renforcé la nécessité.

7. En conclusion, le modèle du Groupe d'experts était tout à fait adapté à Inmetro et devrait constituer le fondement de l'application de la gestion du risque dans l'organisation.

### **Analyse des forces et faiblesses du modèle du Groupe d'experts**

8. Il faut opérer une distinction entre le modèle de référence proprement dit et le livre. Peu de personnes avaient lu la version téléchargée en format PDF de l'ouvrage, mais j'en avais apporté sept exemplaires auxquels il a été fait bon accueil. Le livre a été bien reçu, en tant qu'offrant une approche facile du sujet, au moins pour ce qui est des trois premiers chapitres. Les observations les plus nombreuses ont concerné le modèle proprement dit.

#### **Le premier stade supplémentaire**

9. La procédure a bien fonctionné. L'ajout du stade relatif aux atouts et aux objectifs a recueilli l'appui de tous en raison de son utilité. Dans une certaine mesure, il remplit les mêmes fonctions que l'examen du contexte dans l'ISO 31000, mais il identifie beaucoup plus clairement ce qui compte pour l'organisation et par conséquent ce qui nécessite d'être protégé. C'était là la bonne façon d'aborder le sujet. Le premier principe d'ISO 31000 est que la gestion du risque préserve la valeur. Ces premières questions concernant l'identification des dangers puis des risques à gérer sont essentielles, mais également extrêmement difficiles à traiter en l'absence de méthode. Si les bons risques ne sont pas identifiés, le reste du système de gestion n'est d'aucune utilité. Cela étant, on trouve généralement très difficile d'identifier les risques majeurs dans l'abstrait. Commencer par ce qui nécessite d'être protégé et envisager ce qui pourrait le menacer est la bonne approche. En outre, examiner les objectifs de l'organisation et réfléchir aux facteurs qui influenceront sur le succès ou l'échec correspond aussi la même approche globale consistant à identifier la valeur et à la protéger.

10. Les ateliers ont débuté par une analyse SWOT (analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces), ce qui est toujours un bon moyen de dynamiser les groupes et de s'attacher aux questions essentielles. À partir de là, nous avons dressé une liste des problèmes ou dangers majeurs et les avons développés en risques et opportunités. La description des «atouts» n'a pas donné de très bons résultats et nous avons constaté que cela marchait mieux avec la notion de «valeur». Il était également difficile d'appliquer les arguments sur la traçabilité mais cela ne s'est pas avéré nécessaire.

11. Il existait une confusion entre «danger» et «risque». Il est très fréquent que l'on désigne les dangers comme étant des risques, mais il nous fallait procéder pas à pas et l'identification des risques procède de l'analyse du risque présenté par le danger. Se borner à indiquer le dommage éventuel – perte de capacité de l'organisation à produire – revient à décrire non pas un risque, mais un danger. Identifier des facteurs ou des événements qui pourraient avoir lieu et conduire à une perte de cette capacité, c'est identifier les risques. C'est pourquoi, ayant identifié les dangers, ils ont ensuite dû examiner ce qui pourrait

augmenter ou diminuer la probabilité que ce danger se matérialise. À ce stade initial du processus, la terminologie prête à confusion.

### **Le stade additionnel du Groupe d'experts à la fin**

12. Un vigoureux soutien s'est également exprimé en faveur du stade additionnel à la fin – la planification des interventions d'urgence. Ce qui a suscité le plus d'intérêt et de discussion était le stade des stratégies du risque qui comportait un examen sérieux de la tolérance au risque. Ils ont compris qu'il ne s'agissait pas d'une option consistant à ne rien faire, mais que cela pouvait prendre la forme de mesures d'atténuation retardées jusqu'à ce que l'événement se produise. J'ai pris le temps au début d'établir un point essentiel consistant à définir le risque comme étant la «gestion de l'incertitude»:

- Une option possible est de tenter de changer le cours des événements à venir, généralement au moyen de mesures d'évitement du risque ou d'atténuation du risque;
- L'autre option est de laisser les événements suivre leur cours et de traiter les conséquences si l'événement indésirable se produit réellement.

13. La première option était généralement favorisée dans les approches précédentes du risque, étant alors considérée comme une «gestion de l'avenir», mais ce peut être un gaspillage de ressources. Si l'événement ne se produit jamais, les dépenses engagées seraient un gaspillage (à moins que l'événement ne se soit pas produit en raison des efforts déployés), alors qu'il pourrait être plus économique de traiter les conséquences par la suite. Naturellement, certaines menaces sont trop graves pour qu'on les traite après coup, par exemple les menaces à la survie de l'organisation.

14. L'acceptation du risque peut s'appliquer aux dangers mineurs et majeurs. Elle s'applique aux dangers mineurs parce que ceux-ci ne valent pas la peine qu'on essaye de les gérer à l'avance, mais elle s'applique également aux dangers majeurs qui sont trop importants pour qu'on puisse exercer une influence sur eux. Ils ne peuvent être totalement évités et les mesures d'atténuation sont considérées comme n'ayant probablement pas beaucoup d'effet. J'ai utilisé les épizooties comme exemple de ces derniers dangers, ainsi que mon expérience d'application de la planification des interventions d'urgence au sein de Defra.

15. Dit simplement, l'accent mis sur ce stade additionnel de planification des interventions d'urgence a ouvert un débat et une réflexion sur les quatre stratégies. Les stratégies courantes d'évitement et d'atténuation ont été replacées dans une perspective plus utile.

### **Autres succès**

16. Ainsi utilisées, les étapes additionnelles du modèle du Groupe d'experts ont été un succès. Le modèle global a fonctionné dès lors qu'il était découpé en étapes exposées au moyen de diapositives Powerpoint. En un seul bloc, ce modèle était considéré comme trop compliqué mais, décomposé en petits éléments, il était devenu plus clair.

17. Le modèle a plu au Président Jornada qui l'a approuvé pour Inmetro. Les deux principaux aspects qui lui ont plu étaient qu'il avait été conçu pour des systèmes de réglementation et qu'il était relativement simple comparé à d'autres modèles. Bien qu'il soit un éminent scientifique, il était convaincu que la gestion du risque devrait rester simple, ce qui, fort heureusement, coïncidait également avec mon approche. Nous la considérons tous deux comme étant essentiellement une liste intellectuelle de questions suivant une séquence ordonnée qui peut être appliquée avec une grande souplesse. Les réponses peuvent être très difficiles, mais les questions sont simples.

18. J'ai recommandé pour son application de prendre pour base la figure 2 de l'ISO 31000, mais d'adopter le modèle du Groupe d'experts comme règle essentielle, à savoir ajouter les deux stades supplémentaires (ce qui serait le 4.4.2 dans le modèle ISO). J'ai également recommandé une approche minimaliste du cadre, si bien que l'utilisation de la gestion du risque serait omniprésente dans toute l'organisation, les services de direction venant à l'appui de ce qui était nécessaire au niveau central plutôt qu'une structure hiérarchique. Le personnel d'encadrement doit donner des orientations claires sur la culture du risque et définir les divers critères de risque et indicateurs de risque pour l'organisation, mais il devrait, autant que possible, laisser l'initiative à l'échelon local.

### **Points faibles**

19. Le livre s'est avéré moins utile pour parler des systèmes de réglementation. Il est une très bonne introduction à ces systèmes mais ne traite pas véritablement de l'application de la gestion du risque. Pour les séminaires spécialisés sur la réglementation et la surveillance des marchés, j'ai trouvé qu'il était difficile d'emprunter beaucoup d'éléments au livre pour aider à centrer le débat sur le risque.

20. S'agissant du séminaire sur la réglementation, la question clef en matière de risque est la décision concernant l'objet de la réglementation et la manière de réglementer. Inmetro applique déjà une évaluation d'impact de très bonne qualité lorsqu'il entame un processus de réglementation, de sorte que la gestion du risque est intégrée à ce stade. Les critères d'acceptation des demandes et d'établissement des priorités doivent d'abord être mis au point, mais ils pourraient être améliorés en appliquant une approche fondée sur la notion de risque. C'est la nature de leur difficulté essentielle et elle n'est pas vraiment envisagée dans le livre. La discussion a fait ressortir que leurs critères pour prendre ces décisions tournaient principalement autour de la sécurité, mais qu'ils prenaient également en compte dans leurs objectifs l'impact économique et la protection de la population. Toutefois, des améliorations sont encore possibles concernant l'utilisation de leurs activités de base afin de faire avancer leurs objectifs principaux. C'était là l'un des principaux avantages de ce débat: Inmetro est censé équilibrer les questions relatives à la sécurité et la promotion d'une concurrence loyale, le soutien à l'innovation et le soutien aux entreprises brésiliennes en général. Il relève du Ministère du développement, de l'industrie et du commerce extérieur. La gestion du risque l'a ramené à ses objectifs – et c'était le stade initial du Groupe d'experts qui avait mis cela en relief, ce qui a donc été considéré comme un motif de plus de souscrire au modèle.

21. S'agissant de la surveillance des marchés, la difficulté consistait à appliquer une approche fondée sur le risque. Inmetro opère seulement une inspection des produits qu'il réglemente et non une large surveillance des marchés. Par conséquent, les décisions relatives aux profils de risque et à la gravité du risque sont déjà traitées en amont. Là encore, la décision clef concerne le choix des produits à cibler, ce qui nous ramène aux objectifs de l'organisation. Mais j'ai ajouté la perspective de l'approche «fondée sur l'entreprise» du Royaume-Uni. Les produits n'arrivent pas sur le marché tout seuls. Tous les produits sont connectés à des entreprises, des entreprises qui à différents stades sont différentes. Ces entreprises pourraient elles-mêmes générer un danger pour le produit, par exemple en divisant des stocks, ou lors de leurs opérations de mesure, d'emballage et de distribution, au lieu de livrer simplement un produit préemballé à un utilisateur en bout de chaîne. Le Royaume-Uni a établi une série de critères pour évaluer les risques liés aux entreprises, qui peuvent s'ajouter aux critères actuels d'Inmetro pour en améliorer la diversité.

### **Transfert/partage de risques**

22. La plupart des débats ont porté principalement sur les critères de risque et sur les stratégies en matière de risque. Le livre a été d'une grande utilité pour les stratégies en matière de risque. Outre les observations précédentes sur la manière dont le stade final de la planification des interventions d'urgence a accru l'importance de la tolérance/l'acceptation du risque, le transfert/partage du risque a suscité un intérêt considérable. Il a d'abord été perçu comme étant l'action d'autres organismes gouvernementaux transférant leurs risques à Inmetro, mais le débat a glissé vers une question plus cruciale de gestion des relations avec les partenaires, en particulier la chaîne des fournisseurs d'Inmetro. Le risque lié à la chaîne des fournisseurs est apparu comme étant l'un des plus gros risques pour Inmetro. Même si l'institut accélère ses processus de réglementation, il est tributaire de la certification par une tierce partie, de l'existence d'un nombre suffisant de laboratoires d'essais (et, parmi ces laboratoires, d'un nombre suffisant de laboratoires accrédités), des entreprises ayant les compétences voulues pour obtenir une certification, etc. En dernier ressort, opérant dans une économie en développement, l'institut risque d'atteindre les limites de capacité des fournisseurs du secteur privé.

23. Pour illustrer à quel point Inmetro est axé sur l'avenir, l'institut a déjà un programme d'aide au respect des normes qui prend en considération les problèmes de soutien dans la chaîne des fournisseurs. Il analyse les questions de capacité et peut apporter un soutien financier à des entreprises ainsi qu'en matière d'éducation. Toutefois, ce qu'il ne peut faire, c'est de persuader les laboratoires à demander une accréditation pour de nouvelles procédures d'évaluation de la conformité (obligatoires pour les entreprises, mais pas pour l'organisme de certification). C'est pourquoi une petite équipe s'est déjà attaquée à cette question, mais celle-ci nécessite d'être abordée de manière plus stratégique, ce que le séminaire avec les directeurs a fait ressortir de façon éclatante.

24. L'institut doit également étudier d'autres solutions que la réglementation en tant que stratégie de transfert du risque (à distinguer de l'évitement du risque). Il a une influence considérable sur les consommateurs et peut orienter les marchés en influençant les choix en matière d'achat de sorte que l'éducation des consommateurs pourrait être, dans certains cas, plus efficace qu'une réglementation. Cette option n'offre pas encore le même niveau de protection que la réglementation, mais elle pourrait le faire. Elle supprime également les risques liés à la chaîne actuelle des fournisseurs. Là aussi, une partie de l'organisation est déjà à l'œuvre et la question demande à être étudiée plus avant.

### **Critères de risque**

25. Les critères de risque sont apparus comme étant au cœur de la démarche. Après avoir posé les bonnes questions dans le bon ordre, la prochaine étape est l'évaluation et celle-ci ne peut se faire sans critères. L'organisation n'a formulé qu'un petit nombre de critères jusqu'à maintenant, mais tous devraient découler de ses objectifs, de sa mission et de sa vision. L'étude de la gestion du risque nous a donc ramenés sans cesse aux objectifs de l'organisation, ce qui était très utile. Les objectifs d'une organisation sont souvent laissés de côté et oubliés lors des opérations au jour le jour. Lorsque nous nous sommes effectivement reportés aux objectifs, les faire s'appliquer a souvent été très difficile. Ces critères doivent ensuite être évalués, et c'est là que la culture du risque et la propension à prendre des risques entrent en ligne de compte. Sur une échelle de 1 à 5, tous les éléments ont obtenu la note de 4 ou (plus fréquemment) 5. Il a fallu beaucoup d'échanges de vues pour voir les choses en perspective et pour mettre au point une série de descriptions graduée de 1 à 5. Chaque fois que possible, les chiffres ont beaucoup aidé, mais l'évaluation avait davantage tendance à s'appuyer sur des facteurs qualitatifs. Une évaluation relativement simple que nous avons élaborée dans un atelier concernait la perte de capacité institutionnelle. La perte de toute une fonction, telle que l'évaluation de conformité ou la

surveillance de marchés, obtenait la note 5. Une perte de 75 % de capacité dans une fonction essentielle obtiendrait la note 4, etc. Mais nos avis ont alors divergé quant à la question de savoir s'il s'agissait d'une perte de capacité ou de qualité (c'est-à-dire que nous avons les personnes pour le faire, mais ce qu'elles produisent ne vaut rien). Cela étant, ils avaient au moins compris.

26. Certains critères de risque doivent être établis au niveau de l'entreprise et je suppose que, dans l'ISO 31000, ce sont les indicateurs de risque mentionnés au point 4.2. L'organisation ne peut appliquer des critères différents ou les mêmes critères avec des notations différentes dans ses différents services.

## **Enseignements à retenir et prochaines étapes**

### **Implications pour le modèle**

27. Si je mentionne ces autres aspects, c'est pour cerner les enseignements que le Groupe d'experts peut en retirer. En expérimentant le modèle dans le cadre d'un organisme de réglementation en activité, certaines choses ont bien fonctionné, mais certains éléments dont l'autorité de réglementation avait également besoin pour assurer la gestion du risque n'étaient pas réellement pris en compte par le modèle ni par le livre. Un certain nombre d'entre eux ne concerne qu'Inmetro ou un organisme de réglementation technique, mais le modèle du Groupe d'experts s'adresse expressément aux organismes de réglementation technique (et non de réglementation économique ou de réglementation de la qualité).

28. Il serait certainement utile de disposer de plus d'informations sur les critères de risque. Il est également probable que le partage des risques avec les partenaires soit à peu près universel.

29. Il conviendrait peut-être d'envisager une deuxième édition qui reprendrait les enseignements tirés de l'expérience Inmetro. Le présent rapport n'est pas très approfondi, mais il contient énormément d'informations provenant des ateliers et de mon rapport final qui entre plus dans le détail. Il se peut aussi que nous voulions contacter un autre organisme de réglementation pour expérimenter de nouveau le modèle.

---