

Note Méthodologique : Organisation et responsabilités

Synthèse structurée de la démarche et des étapes de réalisation de la mission.

Contexte & finalité de la méthodologie

- La performance environnementale exige des rôles, autorités et preuves clairs, au-delà de l'organigramme.
- Aligner gouvernance, conformité et amélioration continue via décisions tracées et contrôles planifiés.
- S'appuyer sur des éléments tangibles: fiches de fonction, RACI, comités, indicateurs, audits.
- Revue périodique de l'adéquation rôles/risques selon de bonnes pratiques de gouvernance.

Point clé : Ne pas confondre organigramme hiérarchique et responsabilités de processus; privilégier rôles, délégations, preuves et contrôles.

Objectifs de la mission

- Formaliser et communiquer rôles, autorités et délégations alignées aux risques.
- Installer des comités efficaces (mandat, décisions tracées, comptes rendus).
- Vérifier les compétences selon un référentiel; plan de formation/recyclage.
- Suivre des indicateurs et clôturer les actions dans les délais cibles.
- Planifier et réaliser des audits internes; tenir une boucle d'amélioration.
- Rythmer la gouvernance par des revues managériales régulières.

Périmètre / livrables attendus

- Cartographie des activités, risques et obligations applicables.
 - Architecture des rôles (RACI, fiches rôle, schémas d'escalade) et mécanismes de suppléance.
 - Registre des délégations (pouvoirs, seuils d'engagement, périodicité de revue).
 - Mandats de comités, calendrier annuel, canevas de comptes rendus et listes d'actions.
 - Plan de déploiement et de communication; intégration avec référentiel RH.
 - Programme d'audit interne (pluriannuel), grilles d'évaluation et suivi d'actions correctives.
 - Tableau d'indicateurs de pilotage (revues, décisions, taux de clôture, incidents).
-

Démarche méthodologique (étapes)

1) Cadrage et compréhension des risques

- Analyser processus, décisions critiques, obligations et pratiques existantes.
- Inventorier comités, fiches de fonction, indicateurs; identifier angles morts.

- Livrable: état des lieux gouvernance/risques et besoins de correction.

2) Conception de l'architecture des rôles

- Définir qui décide/approbation/exécution/contrôle et interfaces.
- Produire RACI, principes d'arbitrage, traçabilité des pouvoirs (signature, budgets).
- Livrable: cible des rôles validée et options d'arbitrage.

3) Délégations et preuves de maîtrise

- Formaliser délégations datées, seuils d'engagement, modalités de suppléance.
- Structurer registres (délégations, décisions) et indicateurs associés.
- Livrable: registre des délégations et dossiers de preuve.

4) Instances de pilotage et rituels de décision

- Définir finalité, composition, fréquence, règles de décision des comités.
- Mettre en place calendrier, ordres du jour types, canevas de CR, critères d'escalade.
- Livrable: système de comités opérationnel avec décisions tracées.

5) Déploiement, communication et compétences

- Diffuser rôles et délégations; outiller équipes; intégrer à l'accueil et aux procédures.
- Former sur cas réels; suivre indicateurs de maturité.
- Livrable: plan de déploiement exécuté et compétences attestées.

6) Contrôle interne et amélioration continue

- Concevoir plan d'audit, grilles, tests de contrôle sur points critiques.
- Suivre actions correctives; relire périodiquement RACI et délégations.
- Livrable: programme d'audit interne et revues de direction.

Planning / durée / jalons

Jalon	Fréquence / délai	Repère de qualité
Revue des rôles et autorités	Annuelle (12 mois)	Mise à jour après changement significatif
Comité opérationnel	Mensuel (12/an)	Décisions tracées; suivi systématique des actions
Comité stratégique	Trimestriel (4/an)	Arbitrages majeurs et allocation de ressources
Mise à jour des RACI	≥ 2/an et après tout changement	Traçabilité des interfaces et des escalades
Tests de contrôle interne (points critiques)	Trimestriels (4/an)	Traçabilité 100 % des décisions > seuil
Clôture des actions	Délai cible ≤ 60 jours	Taux dans le délai: 85–95 % selon criticité

Rôles & responsabilités (client / consultant)

Client

- Fournir données et documents existants (processus, comités, fiches, délégations).
- Arbitrer et valider la cible des rôles, mandats de comités et délégations.
- Désigner responsables, approbateurs et suppléants; tenir les comités.
- Déployer, communiquer, mettre à jour RACI et procédures; assurer la formation.
- Piloter indicateurs, tracer décisions et conduire les audits internes.

Consultant

- Analyser risques/obligations et l'existant; identifier décisions critiques.
- Formaliser l'architecture des rôles (RACI, principes d'arbitrage) et préparer arbitrages.
- Structurer délégations (modèles, registres, seuils) et preuves de maîtrise.
- Clarifier mandats et interfaces des comités; outiller l'animation et la traçabilité.
- Définir plan de déploiement et programme d'audit; former et accompagner les équipes.

Prérequis & données nécessaires (inputs)

- Cartographie des activités/processus, risques et obligations applicables.
- Fiches de fonction, délégations existantes, organigrammes et pratiques en place.
- Liste des comités (mandats, membres) et calendrier des réunions.
- Indicateurs de pilotage, plans d'actions, registres de décisions.
- Référentiels de compétences, dossiers de formation et évaluations.
- Plan d'audit interne, grilles d'évaluation et historiques d'écarts/incidents.
- Seuils d'engagement et règles d'escalade existants.

Modalités de pilotage & qualité (comités, validations, risques)

- Comités avec mandat écrit, composition claire, fréquence définie et règles de décision.
- Ordres du jour priorisés; comptes rendus systématiques; critères d'escalade formalisés.
- Délégations formalisées, datées et revues périodiquement avec seuils explicites.
- Revues de gouvernance planifiées (2 à 4/an) pour ajuster priorités et ressources.
- Contrôle interne: tests trimestriels sur points critiques; audits pluriannuels.
- Traçabilité des décisions (> seuil) à 100 %; mise à jour des RACI ≥ 2 /an et après changements.
- Performance d'exécution: clôture d'actions ≤ 60 jours avec taux 85–95 % selon criticité.