

## **Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les établissements publics**

### **Risk Mapping : A tool for risk management in public institutions**

**FATIMA ZOHRA Sossi**

Enseignante chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail

Economie et management des organisations , Morocco

**Sossi.elalaoui@gmail.com**

**ZUHAIR El Attaoui**

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail

Economie et management des organisations , Morocco

**Zouhelatt@gmail.com**

**Date de soumission :** 13/08/2021

**Date d'acceptation :** 27/09/2021

**Pour citer cet article :**

Alaoui Sossi F&El attaoui Z (2021) « Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les établissements publics », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 » pp : 344-366.

## Résumé

Toute Organisation s'opère et s'évolue dans un environnement complexe et incertain. Face à un tel contexte une panoplie de menaces en mesure d'entraver sa croissance, sa pérennité et l'atteinte de la performance dépend de sa capacité à gérer les risques.

Dans ce cadre, l'anticipation et la gestion des risques est un impératif et la cartographie des risques compte parmi les différents outils nouveaux permettant aux dirigeants d'anticiper les menaces et de les gérer efficacement

Ce document de recherche peut vouloir refléter les évolutions de gestion dans des établissements publics marocains et fixes comme objectif la réponse à la problématique de la contribution du management des risques dans la performance des établissements publics marocains, en vue de conclure s'il s'agit d'une réponse à un besoin réel et une exigence primordiale afin d'atteindre les objectifs et répondre aux attentes des citoyens.

Afin d'établir la cartographie des risques opérationnels du processus commercial de l'établissement, nous collecterons des données qualitatives et quantitatives en se basant sur les résultats des rapports d'audit, de contrôle interne et les entretiens avec les responsables afin d'identifier, évaluer et analyser les risques, faire des préventions et d'établir des plans d'action.

**Mots clés :** Etablissements Publics ; Risque opérationnel ; Gestion de risque ; référentiel COSO ; Cartographie des risques.

## Abstract

Every organization operates and evolves in a complex and uncertain environment. Faced with such a context, a range of threats capable of hindering its growth, its sustainability and the achievement of performance depends on its ability to manage risks.

In this context, risk anticipation and management is an imperative and risk mapping is one of the various new tools enabling managers to anticipate threats and manage them effectively.

This research paper may want to reflect the management developments in Moroccan public institutions and set as an objective the response to the problem of the contribution of risk management in the performance of Moroccan public institutions, with a view to concluding whether it is a response to a real need and an essential requirement in order to achieve the objectives and meet the expectations of citizens.

In order to map the operational risks of the institution's business process, we will collect qualitative and quantitative data based on the results of audit and internal control reports and interviews with managers in order to identify, evaluate and analyze the risks, make preventions and establish action plans.

**Keywords:** Public institutions, Operational Risk, Risk management, COSO framework, Risk mapping

## Introduction

Les entreprises et l'environnement dans lequel celles-ci s'évaluent deviennent de plus en plus complexes. La création de la valeur et la pérennité ainsi que le maintien de la présence en compétitivité nécessitent une connaissance des défis existants afin de les surmonter.

Cependant, les contraintes et les menaces s'accumulent et leur gestion est devenue une priorité pour les Organisations.

Dans cet environnement marqué par l'incertitude, l'apparition de nombreux risques et ces exigences croissantes, le thème de la gestion des risques s'avère d'une extrême importance et en particulier les risques opérationnels.

Les risques opérationnels sont d'une importance particulière et se manifestent sous plusieurs natures. Ce qui rend une nécessité primordiale la gestion des risques opérationnels (Mechtoub. S & Oughlissi. M .2019).

La faillite de la Barings Bank, en 1995, due aux spéculations de l'un de ses traders, Nick Leeson qui pour rattraper ses pertes, il s'est engagé sur plusieurs positions boursières risquées. D'un autre côté, les marchés asiatiques ont connu une baisse brutale suite au séisme de Kobe, ce qui a causé la chute de la banque britannique, et avait engendré des pertes dépassant son capital en double ( Chaabani. O et al. 2021).

Après les scandales financiers qui ont frappé plusieurs banques mondiales (Baring Bank, Australia Bank) et dernièrement la crise des subprimes, qui représente le point de déclenchement d'une avalanche de faillites de banques et d'entreprise financières.

Ces dernières années, les institutions marocaines ont connu des changements majeurs notamment avec le développement de celui-ci et de ses fonctions, comme reflet naturel de la transformation administrative, économique et sociétale. L'objectif est de servir au mieux les citoyens. Ils doivent mettre à jour leurs structures et leurs méthodes de gestion des affaires et des risques en toutes circonstances (Ennesraoui.D & Rdait.A .2021).

Pour les organisations marocaines, la gestion des risques s'insère de plus en plus dans les pratiques de ses dirigeants en raison de la montée en puissance de cette discipline et l'évolution du cadre réglementaire depuis la survenue des scandales financiers ayant brutalement et gravement affecté la sécurité, la rentabilité, la performance et la pérennité des entreprises (Benyacoub, B & Hadj Ali .A .2021).

Les entreprises se doivent de gérer leurs risques, elles doivent se doter d'une cartographie des risques pour faire une identification ; évaluation et un plan d'action pour les gérer efficacement.

Les administrations publiques marocaines n'échappent pas à cette réalité. En effet, pour améliorer le service rendu au citoyen, elles mettent en place des projets de changement pour moderniser leurs pratiques et modes de fonctionnement, et pour perfectionner les compétences de ses fonctionnaires.

L'environnement évolutif, incertain et complexe des établissements aussi publics que privés les pousse à développer leur capacité à changer et à faire preuve d'une flexibilité organisationnelle (komat, A. & Nouiker, F .2021) .

Face à cet environnement, la culture du management public a connu un développement important dans le monde entier dans l'objectif de satisfaire les besoins déclarés par les citoyens.

De plus la crise de confiance des citoyens à l'égard de l'Etat ainsi que l'évolution de la gestion des risques dans le secteur privé étaient toutes des raisons poussant à réformer le management dans les établissements publics donnant lieu à l'apparition de ce qu'on appelle le « **New Public Management** » (nouveau management public ) donnant lieu à la naissance du mode de gestion Axée sur les résultats (GAR).

Notre problématique : Quelle est la bonne démarche d'élaborer la cartographie des risques opérationnels de la division commerciale d'un établissement public marocain ?

Afin de répondre à cette problématique, nous allons présenter dans une premier partie un cadre conceptuel sur la notion risque, la cartographie des risques et la gestion des risques. Dans la partie empirique nous allons proposer une méthode comportant les étapes à suivre pour l'élaboration de la cartographie des risques à partir des entretiens avec les responsables et les opérateurs de la division commerciale d'un établissement public et en se basant sur les rapports de gestion et du contrôle interne. Notre choix de la division commerciale est basé sur l'importance du rôle de cette division et aux services rendus aux citoyens.

## 1. Cadre Conceptuel

### 1.1 Notion du risque

le cadre contextuel du risque est une thématique veille qui accompagne l'homme depuis la nuit des temps et nos décisions sont pilotées par la prise du risque mais cette thématique a changé de dimension avec l'apparition, les développements des référentiels COSO, COBT et la norme ISO et l'apparition de la fonction Risk Manager (Jean Le Ray ,2015)

La thématique du risque n'est pas nouvelle en gestion et a fait l'objet de plusieurs recherches universitaires, allant de la théorie pure à des études scientifiques expérimentales et observationnelles visant à proposer des définitions du concept, à déterminer son périmètre et à

mettre en place le processus et les outils nécessaires pour gérer tous types de risques (Dhiba Y. & Alaouim,2020)

La définition du risque est approchée au domaine dans lequel s'évolue. Il revêt une signification différente pour l'assureur, le banquier, le cadre de direction.

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004) définit le risque comme : « La survenance d'un événement qui pourra avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs ».

Selon le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF, 2010) : « Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation » (Cordel, F .2013) .

L'IFACI, 2010 définit le risque comme étant : « des aléas susceptibles de donner naissance à des conséquences défavorables sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit assurent autant que faire se peut la maîtrise » (Renard, 2010).

De même, L'Organisation internationale de normalisation (ISO 31000) définit le risque comme :« l'effet de l'incertitude sur les objectifs ».

Selon Cohen (2001) le risque correspond à l'apparition d'un fait imprévisible capable d'affecter le patrimoine, l'image de marque, l'activité de l'entreprise et de modifier ses résultats. C'est la définition courante du risque, mais en se focalisant davantage sur les conséquences financières du risque (Plot-Vicard, 2010) .

Selon le cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF, 2010) : « Le risque est la probabilité de la survenance d'un événement dont les retombées seraient de toucher les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou son image de marque » (Cordel, 2013).

Pour Pignault , J. Magne (2014) et Amansou S. (2019), il se compose d'une situation redoutée (danger), d'une situation espérée (souhait), d'une cible dont la situation sera impactée, améliorée ou dégradée, d'un déclencheur (ou cause), qui va lancer la dynamique de changement ou d'évolution, et d'éléments interactifs qui amènent, favorisent ou empêchent l'évolution de la situation initiale vers l'une des deux alternatives : redoutée ou espérée »

Les risques peuvent être classés en plusieurs catégories. On peut distinguer les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques informationnels et réglementaires. Chaque entreprise doit définir sa propre méthodologie d'identification des risques et de traiter en priorité ses principaux enjeux selon une classification qui aide à mieux gérer leurs risques. Il

existe plusieurs critères de classification des risques. On peut retenir les risques selon leurs natures ou selon leurs origines (Darsa, 2016).

Dans notre recherche on va se focaliser sur les risques opérationnels qui sont d'une extrême importance et peuvent affecter l'ensemble de l'organisation.

Le risque opérationnel est inhérent à tous les produits, activités d'une organisation et plus en particulier le capital humain de toutes les organisations (Thirlwell, 2011) .

Selon Bale II , le risque opérationnel est la perte suite à la défaillance ou de l'inadéquation des processus internes et des ressources , ce qui matérialise des fragilités dans les cycles d'exploitation (Paragraphe 644 de l'accord de Bâle II). Cette définition permet une identification exacte des domaines couverts par le risque opérationnel. (Darsa, Jean-David, 2013) .Il le définit encore comme « *une perte liée à des processus opérationnels, des personnes ou des systèmes internes inadéquats ou défaillants, ou à des facteurs externes* » (Armel & Abdoulaye, 2016).

Une intention particulière a été accordée au risque opérationnel par institutions réglementaires, ce qui a incité les autorités de régulation à procéder à la mise en place d'une réglementation du risque opérationnel en l'introduisant aux accords de Bâle II( Chaabani O et al,2021).

Les risques opérationnels selon les directives de Bale II, sont basés sur sept types d'événements capables de causer divers risques affectant l'organisation comme cité ci-après (KPMG, 2014, p. 23) :

- Fraude effectuée par les agents de l'organisation : Détournement des biens (d'actifs), évasion fiscale, corruption.
- Fraude externe : Vol d'information de la clientèle, dommages dus au piratage informatique ;
- Pratiques commerciales : Erreurs de vente et de tarification, opérations juridiques et réglementaires ;
- Dommages aux actifs corporels : catastrophes naturelles, terrorisme ;
- Arrêt d'activité et dysfonctionnement des systèmes : Agitation d'un service public, pannes de logiciel ;
- Exécution, livraison et gestion des processus : erreurs relatives aux opérations, erreurs comptables ;

Ce qui montre son vaste champ d'application et son extrême importance dans la gestion des risques de l'organisation.

Selon Danièle N. (2006), le risque opérationnel comprend des risques juridiques, administratifs, technologiques surtout les risques associés aux systèmes d'information, de gestion et de procédures et les risques liés à l'environnement d'activité, tels que les risques économiques, politiques, sociaux, climatiques....

Quelle que soit la définition, la notion du risque est toujours associée aux notions de probabilités, pertes, événements non souhaitables et/ou redoutés, gravité.

Selon Jean-David DARSA (2013 et 2016), le risque peut être évalué grâce à trois critères principaux :

La détectabilité : mesure de la capacité d'un système à déceler le risque entrant ;

La sévérité : calcul de l'impact (conséquence) du risque, en cas d'apparition ;

L'occurrence appelée aussi la vraisemblance : chiffrage de la probabilité de détection du risque identifié dans le système ;

Selon Jean le Ray le risque peut être :

**Un risque négatif est la menace** que, lors d'une action ou par inaction, un événement dont la vraisemblance est incertaine affecte la capacité d'un organisme à atteindre ses objectifs.

**Un risque positif est l'opportunité** que, lors d'une action, un événement dont la vraisemblance est incertaine améliore la capacité d'une entreprise (d'un organisme) à atteindre ses objectifs. L'événement est alors dit « souhaité ».

La menace réside autant dans l'inaction que dans l'action. Le risque de ne pas faire peut-être aussi grand que celui de faire. En revanche, l'opportunité n'existe que dans l'action.

Après avoir fondamentalement défini le risque, nous allons maintenant resserrer notre discours.

Chaque risque est identifié à partir de la collecte d'informations sur le champ d'activité spécifié et le partage des enjeux et des difficultés avec le supérieur. Pour ce faire, le risque est généralement prouvé avec les éléments suivants (IFACI (b), 2013, p. 44)

- Le contexte dans lequel le risque s'inscrit ;
- La représentation du risque ;
- Les causes possibles du risque ;
- Les facteurs de risques ;
- Les conséquences possibles du risque ;

Les risques identifiés doivent être évalués, hiérarchisés dans ce qu'on appelle la cartographie des risques ;

## 1.2. Notion Cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise.

Elle a pour objectif l'établissement d'un inventaire exhaustif et à évaluer les risques des entités opérationnelles de tous les niveaux.

Selon l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS), une carte des risques est un système d'alarme qui améliore la marge de manœuvre de l'entreprise dans un environnement complexe et instable. Ce système a pour but d'identifier, gérer les risques et des opportunités au niveau de toute l'entreprise.

La réalisation d'une cartographie des risques est un processus de réflexion commun permettant de diagnostiquer les vulnérabilités de sécurité d'une organisation et de représenter chaque type de risque. La fourchette possible dans le futur est définie comme la forte probabilité d'occurrence.

Établir une cartographie des risques répond à différents objectifs :

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;
- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Elaborer le plan d'audit, identifier et piloter les couples risques/opportunités ;
- Hiérarchiser les risques recensés dans le cadre de l'élaboration de ladite cartographie ;
- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources, définition du niveau raisonnable de prise de risque) (Darsa ,2016).

En répondant à de tels objectifs, la cartographie permet ainsi d'étudier les futurs possibles de l'organisation en termes de risques.

La cartographie des risques vise à évaluer les événements, les actions, les procédures et les développements qui pourraient mettre en péril l'atteinte des objectifs et de pilotage de la performance d'une entreprise. Donc pour dire que cartographier les risques pour atteindre ou dépasser les objectifs fixés par les dirigeants d'une organisation grâce à une approche réfléchie des risques (.J.-P. Caliste & Jone H ,2019).

Selon l'ORSA (Own Risk and Solvency Assessment ou Evaluation interne des risques et de la solvabilité), la cartographie des risques consiste à identifier l'ensemble des risques d'importantes gravités auquel l'entreprise est exposée (Institut des actuaires, 2014, p. 32). Ce processus peut donc identifier les zones de déficience, en identifiant les risques par catégorie.

### 1.2.1. Objectifs de la cartographie des risques

Les objectifs fondamentaux assignés à la mise en place d'une cartographie des risques sont : (IFACI, 2003 et Guide IENA (2017))

- Disposé d'un inventaire des principaux risques ;
- Améliorer le dispositif de contrôle interne face aux risques ;
- Possibilité de se doter des indicateurs pertinents (tableau de bord) ;
- Aide la direction dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions ;
- Préparer les informations nécessaires sur la maîtrise des risques aux dirigeants ;
- Instaurer une culture de management des risques ;
- Prévenir la création ou la destruction de la valeur ;
- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gestion d'entreprise.

Selon le guide d'audit IFACI (2003) l'objectif d'établir une cartographie des risques qui peut être motivée par deux natures de facteurs :

#### ❖ Facteurs internes :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de gestion des risques adéquat ;
- Aider le management dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décision, c'est un outil de pilotage interne ;
- Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit et l'examen des risques significatifs et de leur couverture par le comité d'audit ;
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs ;
- Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (risk management) ;
- Améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment d'outils d'auto-évaluation ;
- Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités.

#### ❖ facteurs externes :

- Respecter les lois et les bonnes pratiques en matière de gouvernance d'entreprise (Sarbanes-Oxley Act, Combined Code anglais et Rapport Bouton par exemple) ;
- Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires ;

- S'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités ;
- Veiller à la bonne image de l'entreprise.

### 1.2.2. Approches de la cartographie des risques

Les méthodes de cartographie des risques varient en matière d'objectifs organisationnels et de caractéristiques de performance (Guide IENA (2017et Maëlys De Santis ,2020) .

Contrairement aux autres risques, le risque opérationnel n'est pas spécifique à un produit. Ainsi son analyse nécessite une compréhension de l'ensemble de l'activité de l'organisation (Scandizzo, 2005, p. 234). Cette analyse peut être faite dans deux directions : Top-down ou Bottom-up.

L'approche *Top Down* vise à donner l'impulsion d'en haut, de la direction générale, concernant un projet, un processus, et à la redécliner dans les différentes entités et les services de l'entreprise.

Elle se déroule selon les étapes suivantes (IFACI (b), 2013, p. 46) :

- Présentation des risques et leur évaluation ;
- La comparaison de ces risques détectés avec la nomenclature des risques de l'entreprise ;
- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'entreprise ;

Cette approche est un élément important d'information et de sensibilisation aux risques opérationnels.

Approche *Bottom Up* , qui consiste à rapporter les différentes clés entrantes dans l'entreprise à travers les différents départements et la direction générale .

L'approche dite « bottom-up » (ou approche par processus) implique une analyse systématique complète des risques opérationnels et des contrôles associés à chaque processus identifié. Il repose sur les étapes suivantes (IFACI (b), 2013, p. 46) :

- Identification du processus ;
- Identification et évaluation des risques à chaque niveau de processus ;
- Identification et évaluation des éléments de contrôle existants ;
- Chiffrage du risque résiduel.

La cartographie donne un aperçu immédiat de la vulnérabilité du périmètre qu'elle couvre (Ray, 2015). Elle fait intervenir un certain nombre de notions dont les plus importants sont précisés ci-dessous.

**Gestion des risques** : Processus mise en œuvre par le management des risques afin d'identifier , mesurer et traiter les risques susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs .Elle doit être analysée comme un processus global qui exige aux dirigeants de définir le niveau de risque acceptable que leur entreprise est en mesure de supporter ; d'identifier les risques encourus et de les évaluer en matière de criticité afin de les hiérarchiser ;de mettre les mesures de gestion des risques appropriés et de communiquer cette approche aux parties prenantes interne et externe de l'organisation (Teyssier ,2017).

Selon Roberston (2016), l'évolution des modes de gestion des risques opérationnels a pour objectif d'identifier, mesurer ses risques et allouer un budget afin de répondre aux exigences réglementaires.

**Politique de maîtrise des risques** : Elle fixe le cadre global de gestion et de pilotage des risques qui contient les éléments suivants :

- La définition du risque représente la vision du risque de l'entreprise ;
- L'appétit pour le risque représente le niveau de risque que l'entreprise peut supporter ;
- La définition des rôles et des responsabilités clarifie le niveau et les responsabilités associées des différentes parties prenantes dans la gestion des risques.

Une politique de maîtrise des risques fixe des limites, clarifie certains objectifs, détermine des priorités, incite à envisager les futurs possibles sur différents axes stratégiques selon les processus ou objectifs stratégiques impactés ; garantir un niveau de risque acceptable pour l'entreprise en mettant en œuvre des actions prenant en considération l'environnement juridique ; technique ; économique ; humain et organisationnel dans lequel elle évolue.

**Cause du risque**: elle regroupe l'ensemble des éléments ou événements expliquant quand la survenance de l'événement considéré comme un risque. Les causes peuvent être internes (sous-effectif , défaillance technique ,absence de contrôle , manque de compétence, etc.) ou externes (changement environnement , changement réglementaire, clientèle etc) (Bernard, F., & Dufour, N, 2019).

**Conséquence du risque** : elle rassemble l'ensemble des impacts subis par l'entité organisationnelle concernée. Cette conséquence peut être financière ; organisationnelle par perte d'efficacité ou sous forme de réputation par perte de l'image de marque de l'organisation (Bernard, F. & Dufour, N, 2019).

**Propriétaire et porteur de risques** ; Chaque responsable prend en charge les risques existant dans son champ de responsabilité et le Risk manager doit assurer la coordination et la cohérence de toute l'équipe du travail.

### 1.2.3. La démarche de cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques est une démarche complexe, elle peut être décomposée en quatre étapes ;(Bernard, F. & Dufour, N, 2019) :

L'identification ; c'est la première étape. Il s'agit de pouvoir déterminer les risques organisationnels associés à des limites définies lors d'entretiens avec les opérateurs. L'identification des processus, la présentation des risques peuvent être basées sur des questionnaires ou de manière publique (Elarif (b), 2014, p. 60).

- La seconde étape du processus de cartographie des risques est l'identification le recensement des dispositifs de maîtrise des risques. Il s'agit de répertorier l'ensemble des moyens du système contrôle déployé par les opérateurs.
- L'évaluation des risques ; c'est la troisième étape du processus de cartographie des risques, est délicate puisqu'elle nécessite le recours à un référentiel commun permettant d'interpréter de manière pertinente les résultats obtenus.

L'évaluation peut être qualitative et établie sur la base de rapports d'audit interne ou d'expertise, ou sur un système de cotation en couple fréquence/impact ou de quantification lorsque le chiffre probable de la perte est à risque (Elarif (b), 2014, p. 61).

Cette évaluation des risques peut être réalisée de différentes manières lors d'entretiens individuels ou lors de revues générales du processus.

Les évaluations des risques identifiés peuvent se baser sur les critères qui dépendront des spécificités et de la problématique traitée. Chaque risque sélectionné est défini par : L'occurrence ; la gravité ; les répercussions (financier, humain, image de marque de l'entreprise) ; la capacité de maîtrise.

La dernière étape de la cartographie des risques est le reporting .Une fois l'ensemble des informations sur les risques recensés et formalisés, ils doivent être communiqués au niveau pertinent de management en fonction des spécifications, du formalisme et de la fréquence retenue.

Le contenu de la cartographie des risques doit être exploité pour nous donner des informations adéquates aux intervenants dans l'organisation (IFACI (b), 2013, p. 55).

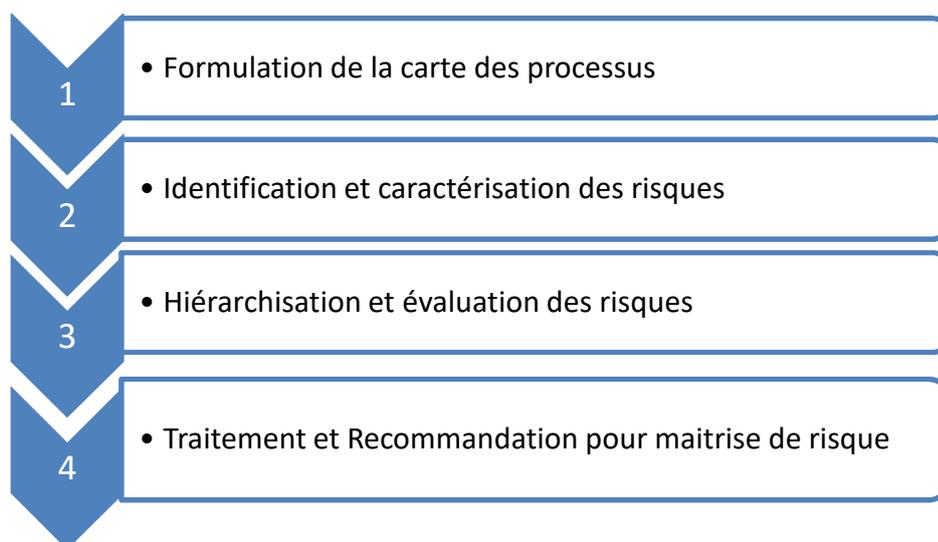
La communication des résultats de la cartographie des risques doit être pertinente, objective, claire, constructive, complète et transmise en temps réel (IFACI (c), 2003, p. 40).

Etablir une cartographie des risques répond à différents objectifs : répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ; identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ; réduire les risques opérationnels ; élaborer le plan d'audit, identifier et piloter les

couples risques/opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés dans le cadre de l'élaboration de ladite cartographie.

La méthodologie de la cartographie des risques opérationnels peut être résumée dans la présentation graphique suivante :

**Figure N°1 : Méthodologie de la cartographie des risques opérationnels (RO).**



**Source : Travail Individuel**

### **1.3. Gestion des risques**

Les hypothèses de gestion des risques ont une compréhension globale des risques de l'organisation. Vise à capturer des risques multiples grâce à l'interaction dans différents domaines et en mobilisant une variété des compétences.

La gestion des risques peut également être définie comme « l'ensemble des politiques, stratégies, systèmes de contrôle, de surveillance, moyens humains, financiers et matériels mis en œuvre par une organisation pour identifier, détecter, limiter et maîtriser les risques directement ou indirectement liés à ses activités ». (David Dassa, 2016).

Selon La Federation of European Risk Management Associations (FERMA) la gestion des risques est « *un processus continu d'amélioration commençant par la définition de la stratégie et veille à son exécution. Elle devrait traiter systématiquement la globalité des risques qui affectent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes et surtout futures.* »

La gestion des risques vise à réduire l'impact et les conséquences des événements identifiés, en les prévenant et en réduisant leur impact lorsqu'ils se produisent. Cela implique l'identification des dangers, l'évaluation du risque, le développement et la mise en œuvre de contrôle d'atténuation et l'examen de leur efficacité (Vaughan Ivan Clarke ,2017).

Après avoir élaboré la cartographie des risques, leur gestion prend plusieurs formes :

Gérer le risque, c'est l'accepté : Il consiste à accepter le risque et à vouloir y apporter une réponse. Tout en étant prudent face à ce dernier, il ne s'agit pas pour autant de se prémunir par la précaution (on n'accepte plus le risque, ce qui revient souvent à limiter, dans la pratique, l'action).

Gérer le risque, c'est l'amoindrir : il est alors question soit de le diminuer dans ses probabilités d'occurrence (prévention) ou dans son impact (protection). Dans cette optique le risque est transformé en risque moindre. Il peut encore être supprimé.

Gérer le risque, c'est le convertir en création de valeur (conversion en risque positif, création d'opportunité) .

Jean Ray cite dans son ouvrage les onze principes qui doivent conformément à la norme NF ISO 31000, guider toute politique de gestion des risques :

- ✓ La gestion des risques crée de la valeur et la maintient ;
- ✓ La gestion des risques intégrés aux processus organisationnels ;
- ✓ La gestion des risques intégrés à la prise de décision ;
- ✓ Le management du risque traite explicitement de l'incertitude ;
- ✓ Le management du risque est systématique, structuré et utilisé en temps réel ;
- ✓ Meilleure gestion des risques basée sur l'information ;
- ✓ Le management du risque est adapté à la spécificité de l'organisation ;
- ✓ La gestion des risques intègre les facteurs humains et culturels ;
- ✓ Le management du risque est transparent et participatif ;
- ✓ La gestion des risques est dynamique, le changement est itératif et réactif ;
- ✓ La gestion des risques permet à l'organisation de s'améliorer continuellement ;

## **2. L'étude empirique : la mise en place d'une cartographie des risques dans un établissement public**

L'apparition de ce qu'on appelle le « *New Public Management* » (nouveau management public) donnant lieu à la naissance d'un nouveau mode de gestion Axée sur les résultats.

Les établissements publics ont entrepris l'ensemble d'actions de réforme et de restructuration. Ces actions ont porté essentiellement sur l'amélioration de la gouvernance des entreprises publiques et la création d'un environnement favorable à la promotion de la bonne gouvernance au sein des établissements publics.

Notre travail de recherche mené dans le cadre de cet article vise essentiellement à formaliser la pratique et l'expérience professionnelle en contribuant à l'implantation d'une nouvelle culture managériale dans les établissements publics, qui doivent se doter d'une cartographie des risques afin de renforcer la capacité de l'établissement à maîtriser les différents risques opérationnels inhérents à ses activités. Le défi d'application des concepts théoriques va nous permettre de comparer la logique esthétique liée à la gestion des risques opérationnels à la réalité de la mise en œuvre dans l'organisation.

Notre périmètre de recherche est un établissement public marocain dont l'activité est la distribution d'eau et d'électricité. Il veille à la sécurisation d'approvisionnement des citoyens par ces deux matières vitales. L'activité de cet établissement est menacée par plusieurs risques. On va se focaliser sur la division commerciale et clientèle qui compte parmi les plus importantes divisions de l'établissement, vu la nature du service rendu à la population et le contact journalier avec la clientèle.

Cette division est composée des services suivants :

- Service Abonnement: Le client se présente pour établir le contrat d'abonnement d'eau ou électricité ;
- Service Branchement : Il est chargé d'alimenter le client en eau ou en électricité selon le contrat d'abonnement contracté ;
- Service Facturation : Il veille à la gestion de la consommation des clients et l'établissement des factures de consommation ;
- Service Recouvrement : Il est Chargé d'encaissement des factures et la collecte de recette ;
- Service Résiliation : Il a pour mission d'annuler les contrats d'abonnement suite au faute de paiement des factures ou suite à la demande du contractant.

Alors le choix de la division commerciale et clientèle n'est pas aléatoire, il est dû à la diversité des risques existants, l'importance du service et l'accompagnement du client dès le premier jour de l'établissement du contrat d'abonnement.

### **2.1.Méthodologie d'élaboration de la cartographie**

Notre méthodologie d'élaboration de la cartographie se basera sur la démarche présentée dans la partie conceptuelle afin de la valider sur le terrain.

Le calendrier de la mission dans l'établissement public est le suivant :

Phase 1 : Collecte des données trois semaines ;

Phase 2 : Diagnostic de l'existant deux semaines ;

Phase 3 : Evaluation et hiérarchisation deux semaines ;

Phase 4 : Traitement et plan d'action deux semaines ;

Les modes de collecte des données retenues sont les entretiens et les rapports sur les activités de l'établissement :

- ❖ les entretiens avec le chef de la division commerciale de l'établissement, les chefs des services (Abonnement, Branchement, Facturation, Recouvrement et Résiliation) et les opérateurs.
- ❖ les rapports d'audit, du contrôle interne et les rapports des auditeurs externes sur l'évaluation de la gestion dans l'établissement.

#### ❖ **Phase 1 : La collecte**

Cette phase consiste à collecter toutes les informations, données ou rapports ayant un impact sur le management des risques. Il s'agit notamment de :

- ✓ Organisation, fiches de postes (qui fait quoi) ;
- ✓ Procédures ;
- ✓ Tableaux de bord, tableau de suivi des activités (commerciale, financière) ;
- ✓ Systèmes d'information et son intégration ;
- ✓ Rapports antérieurs (Audits externes/internes) et incidents (litige clients ; fraude,) Entretiens avec les responsables de chaque processus concerné .

Les informations collectées sont catégorisées pour établir la classification principale du processus. Elles sont identifiées et diffusées afin que le pilote de chaque processus défini puisse être identifié comme le propriétaire du processus, qui s'en charge du suivi et de l'identification des parties prenantes importantes dans chaque processus (Benou & Daoui, 2018, p. 9).

#### ❖ **Phase 2 : Diagnostic de l'existant**

- Analyse des procédures et des risques issus des rapports, des données et des entretiens ;
- Analyse des contrôles existants (nature ; type) et leurs efficacités.

#### ❖ **Phase 3 : Evaluation et hiérarchisation**

L'évaluation et la hiérarchisation pourraient être qualitative en se basant sur les rapports de l'audit interne et de contrôle de gestion, soit semi-quantitative basée sur un système de

notation de couple fréquence/impact et pourra être quantitative quand la perte estimée associée à un risque est chiffrée.

L'étape d'évaluation des événements de risque potentiels se base sur une analyse de la fréquence et de la sévérité (impact), chaque risque doit être évalué en termes de fréquence d'occurrence et de sévérité.

#### ❖ Phase 4 : Traitement et plan d'action

Après l'identification du risque, on passe au traitement afin de prendre la décision soit d'éviter, de réduire, de partager ou d'accepter le risque.

- ❖ L'évitement du risque : L'établissement décide de cesser temporairement ou définitivement les activités à l'origine du risque.
- ❖ La réduction du risque : L'établissement prend des mesures afin de réduire la fréquence d'occurrence et l'impact négatif du risque .
- ❖ Le partage du risque : L'établissement opte pour la diminution de la fréquence ou de l'impact du risque en le transférant ou en le partageant.
- ❖ L'acceptation du risque : L'établissement n'a pas de choix, il ne peut rien faire, aucune mesure pour faire face au risque.

Une fois les risques sont traités, on passe au plan d'action qui comporte les recommandations à mettre en place permettant de renforcer le dispositif de management de risque.

### 2.2. Démarche d'élaboration de la cartographie :

L'entretien direct avec le chef de la division commerciale et clientèle, nous a permis de mieux connaître le processus de fonctionnement de la division, les procédures appliquées, la discussion des rapports de gestion de la division et les objectifs futurs .

Les entretiens avec les chefs des services de la division, se sont focalisés sur les procédures appliquées dans chaque service et les améliorations qui pourront être introduites pour améliorer la qualité du service rendu aux citoyens.

Les opérateurs des différents services de la division sont les responsables de la mise en œuvre des procédures. Les entretiens avec eux nous ont permis de dégager plusieurs défaillances et informations sur les risques opérationnels de la division commerciale et clientèle. Ils sont en contact direct avec la clientèle et les plus menacés par les risques au cours l'exécution des opérations commerciales.

Chaque tâche du processus commercial est décrite comme suit : son acteur, le service chargé, procédure existante, risque probable (financier, juridique, ) contrôle existant ( autocontrôle, contrôle a posteriori , type de contrôle (autocontrôle, supervision) , modalité de contrôle

( postériori ; a priori ; exhaustif ; par sondage ; formalisé ; non formalisé ), procédure actuelle ( formalisée ; non formalisée ), type de risque(financier ; juridique ; conformité ....) , fréquence d'occurrence (rare ; peu fréquente ; fréquente ;assez fréquente ) , sévérité (critique ; élevé ; moyen faible ; modéré) , démarche de maîtrise du risque (efficace ; insuffisant, inexistant), plan d'action, service responsable d'appliquer et l'échéance de mise en œuvre du plan d'action.

Le diagnostic des activités des différents services de la division commerciale et clientèle nous a permis de détecter ; d'évaluer, de hiérarchiser les risques en fonction de la fréquence d'occurrence et la sévérité (impact) et d'établir les plans d'action pour les traiter soit par :

- Accepter le risque ;
- Accepter le risque mais le surveiller ;
- Gérer atténuer et surveiller le risque ;
- Gestion et surveillance importante de risque ;
- Gestion approfondie (participation active de la direction) ;

### 2.3. Résultats et Discussion

Le diagnostic du processus de chaque service de la division commerciale et clientèle (risque identifié, contrôle existant, modalité de contrôle, fréquence, sévérité) aboutit à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels. Les résultats montrent les risques majeurs qui menacent chaque service de la division et son pourcentage par rapport aux totales des risques identifiés (voir tableau ci-après) :

**Tableau N°1 Risques majeurs inventoriés par processus**

Processus	Risques détectés	%
Abonnement	11	23,40%
Branchement	9	19,14%
Facturation	18	38,30%
Recouvrement	5	10,64%
Résiliation	4	8,52%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

**Source : Travail de l'auteur**

La cartographie des risques de la division commerciale nous a donné une vision sur les risques majeurs qui menacent la division commerciale et clientèle, afin d'effectuer les démarches de gestion des risques identifiés. Il est essentiel que ces risques majeurs soient

ensuite déclinés en plan d'action par les opérationnels, à tous niveaux, et qu'ils donnent lieu à des reportings réguliers.

A travers les résultats de la cartographie des risques, les efforts doivent être renforcés au niveau des services abonnement, facturation et branchement dans lesquelles figurent 80% des risques majeurs.

Les responsabilités liées aux risques exigent de définir officiellement les rôles précis de chacun des acteurs du processus de management des risques et de s'assurer que chaque acteur comprend les responsabilités qui lui incombent et prendre en compte ces résultats dans les décisions et orientations stratégiques.

Nous avons proposé des recommandations pour diminuer l'impact des risques soulevés et d'en profiter des opportunités pour la création de la valeur et l'atteinte des objectifs ciblés par la direction de l'établissement.

Selon Enriqué Muro, Risk Manager « Il ne suffit pas de s'arrêter à la construction d'une cartographie des risques, il faut encore la faire vivre afin de repositionner l'entreprise dans son environnement.»

Ainsi, il faut un suivi permanent des activités dans l'objectif de :

- ❖ Réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des contrôles existants pour permettre de les gérer et pour veiller à l'émergence de risques nouveaux ;
- ❖ Assurer une cohérence globale de la méthode de gestion des risques d'une activité à l'autre (ou d'une entité à l'autre)

Sachant que les rapports examinés sont pauvres en informations sur les couts des risques menaçant l'établissement. Le grand défi pour élaborer la cartographie des risques est l'absence des outils permettant une évaluation fiable des dommages et pertes occasionnés par l'évènement du risque négatif, vu le manque des statistiques pertinentes qui évaluent le cout des pertes enregistrées suite aux différents dysfonctionnements ( retards d'exécution des services, l'erreur dans l'exécution , détournements fraude interne et externe ..) .

Ainsi , il s'avère nécessaire de revoir la qualité des rapports de gestion afin qu'ils soient plus propices à la prise de décision, à l'évaluation de l'impact négatif des risques et prévenir de futures pertes ou destructions de valeur ou, a contrario, d'identifier des couples risques/opportunités intéressants pour l'établissement.

Pour que notre recherche ait un impact bénéfique sur cet établissement public, nous proposons les recommandations suivantes :

- Création de la fonction Risk Manager attaché à la direction ;

- Sensibilisation et Formation du personnel dans le management des risques ;
- Alloué les ressources humaines et financières nécessaires
- Adaptés les rapports d'audit et de contrôle de gestion avec les besoins du management des risques.

## Conclusion

La cartographie des risques est devenue une nécessité primordiale dans la gestion des établissements privés et publics. Ils sont toujours obligés de faire face aux menaces des risques qui atteignent la pérennité, la réalisation des objectifs et l'image de marque de l'organisation. Il est nécessaire donc qu'ils identifient dans un premier temps les enjeux pouvant impacter directement l'activité et ensuite identifier les risques pouvant en découler.

De plus les exigences de la population en matière de la qualité du service rendu par les établissements publics, exigent le renforcement du management des risques pour mettre le doigt sur les risques et les points de dysfonctionnement, pour une meilleure gouvernance dans les établissements publics.

Mais l'élaboration et la mise en place de la cartographie des risques dans l'établissement public est une mission complexe, connaissant plusieurs limites :

- Absence d'un environnement de contrôle et de maîtrise des risques forts pour favoriser le succès de la démarche ;
- La notion du risque est nouvelle dans les établissements publics ;
- Difficulté d'évaluer le risque à cause d'absence des outils utiles ;
- Absence d'une culture de gestion des risques ;
- Non-visibilité de la valeur ajoutée apportée par la cartographie à l'échelle de l'établissement ;
- Manque de coopération et d'implication des responsables financiers et du contrôle de gestion ;
- Manque d'informations pertinentes ou fausse information ;
- Expérience insuffisante des opérateurs en matière de gestion de risque ;
- Absence de processus efficace ;

Cependant, quelques questions pourraient se poser : la mise en place du processus de management des risques est-elle une condition nécessaire ou suffisante pour maîtriser les

risques menaçant les établissements publics ? Comment l'impliquer dans la gestion ? Enfin, comment instaurer la culture de gestion des risques dans les établissements publics

## BIBLIOGRAPHIE

Amansou , S. (2019) « Le rôle de l'acteur dans la gestion intégrée des risques : vers un nouveau dimensionnement du risque », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 932- 956.

Armel , A. & Abdoulaye, O. 2016. L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières. Finance et Finance Internationale, Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique.

Benyacoub, B. & Hadj ,A. (2021) «Le management et la révolution digitale, plus de résilience face à la crise », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4: Numéro 3» pp: 305 – 321.

Bernard, F. & Dufour, N. (2019) *Piloter la gestion des risques et contrôle interne*. Paris: Maxima. .

Benou, S .& Daoui, C. (2018). Redéfinition des processus et mise en place d'une cartographie des processus: Cas de la Banque Nationale d'Algérie. *Laboratoire de management du changement dans l'entreprise algérienne*, 7(1), 217-234.

Chaabani , O. et al.(2021) «Risque opérationnel et réglementation prudentielle : Revue de littérature», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2: Numéro 9» pp: 51-64.

Cordel, F.(2013) *Gestion des risques et contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle*. Vuibert (2013).

Cohen, E. (2001), Dictionnaire de gestion, Repères, La Découverte, 415, p. 321.

Darsa, Jean-David. (2013) : « Les risques opérationnels de l'entreprise - Un environnement toujours plus risqué ? » Edition Gereso, p.12 .

Danièle, N. (2006) le champ du risque opérationnel dans bâte II et au-delà, *Economica*, p.4.

Darsa, J.-D. La gestion de risque en entreprise identifier ;comprendre; maitrise. GERESO. (2016).

Dhiba ,Y. & Alaoui, M. (2020) «Blockchain et gestion des risques logistiques : Quel apport?», Revue Internationale du Chercheur «Volume 1: Numéro 3 » pp: 393-413.

Ennesraoui, D. & Rdait, A. (2021) « L'administration publique marocaine et le pari de la performance », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp 633 – 649.

Elarif (b), F. (2014). Application of the approaches Top-Down and Bottom- Up for the construction of risk mapping of an insurance. IOSR journal of business and management, 16(3), 60-67.

IFACI Décembre. (2003) Guide « Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, Conception, mise en place et évaluation » Paris.

Guide IENA (2017), « cartographie des processus et cartographie des risques : comment les mettre en cohérence ? », publié par cabinet IENA dans pilotage de la performance, 15 septembre.

Komat, A. & Nouiker, Z. (2021) « Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : cas des administrations publiques marocaines », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 71-93.

Maëlys, S. (2020), « La cartographie des processus, outil de management au service de l'organisation », édition Business Processus Management (BPM), le 09/12/2020.

Mechtoub, S. & Oughlissi, M. (2019) Revue Stratégie et Développement Volume: 09 / N°:03, p 274.

Nicolas Dufour mémoire de recherche La gestion des risques, une démarche prospective. diplôme de l'Ecole Nationale d'Assurance.

IFACI Guide audit. (2003) Étude du processus de management et de cartographie des risques

IFACI (b). (2013). *La cartographie des risques*. Groupe Professionnel Assurance. Paris: Institut français de l'audit et du contrôle interne.

Plot-Vicard, E. (2010), « L'information diffusée par l'exploitant sur le risque nucléaire : quelle réponse aux attentes des parties prenantes ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, p.89.

*Pignault, J. & Magne, J. (2014). Gestion des risques et culture de la sécurité. Editions Dunod.*

J. LE RAY, (2015) De la gestion des risques au management des risques. Pourquoi? Comment? AFNOR Editions.

J.-P, Caliste. & Jone, H. (2019), « Management des risques projet : une cartographie des risques prenant en compte le triplet d'objectifs « technique (qualité), temps et coûts », CIGI QUALITA Montreal.

Renard, J. (2010). *Théorie et pratique de l'audit interne*. Paris: Eyrolles.

Robertson, D. (2016). *Managing Operational Risk*. London: Palgrave Macmillan.

Scandizzo, S. (2005). Risk mapping and key risk indicators in operational risk management.

*Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di siena*, 34, 231.

Teyssier, C. B.(2017).*Risk Management Lever for SME Development Stakeholder Value Creation*. London: ISTL td.

Thirlwell ,J. (2011). *Operational Risk: Cinderella or Prince Charming?*. Chartered Banker, Chartered Banker Institute.