

Chapitre 2 :
L'approche par risque : processus et applicabilité

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation, une des principaux défis pour la direction générale réside dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la création de valeur, Cet objectif est considéré comme le postulat de base dans le concept de management des risques, l'incertitude est une source de risque et d'opportunités susceptibles ou de déduire créer la valeur.¹

La cartographie des risques est devenue un outil réglementaire de premier plan, de plus afin de mieux exposer les résultats des évaluations des risques et de permettre une représentation claire, nette et précise de ces derniers, il est plus utile, voir nécessaire d'utiliser la cartographie des risques surtout quand il s'agit d'une évaluation qualitative où les risques ne sont pas caractérisés par une valeur ou un intervalle de valeurs.

Nous présentons ce second chapitre à travers trois sections comme suit :

- Une première section « **généralité sur les risques** » qui porte sur quelques définitions du risques, ses typologies, ses caractéristiques, sa classification et son traitement.
- Une deuxième section « **cartographie des risques** » consacrée à quelques définitions de la cartographie des risques, ses objectifs, ses facteurs de réussite, ses types et l'approche d'élaboration d'une cartographie des risques.
- Une troisième section « **processus d'élaboration de la cartographie des risques** » qui présente les différentes phases d'élaboration de la cartographie des risques.

¹ Flaherty J et all, « Le management des risques de l'entreprise, Cadre de référence-Technique d'application, édition Organisation, Paris, mars 2007, p.12.

Section 1 : Généralité sur les risques

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve au cœur d'un système complexe, l'évolution des environnements techniques et concurrentiels ne fait qu'accentuer l'exposition du risque des entreprises. L'évolution qui subit cette entreprise influe négativement sur ses activités ce qui amène à des difficultés de réalisation de ses objectifs.

1. Définitions du risque

Selon L'IFACI le risque se définit comme suit « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise¹ ».

Dominique VINCENTI a donné la définition suivante au risque « c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès² ».

Selon l'organisation internationale de normalisation ISO le risque est « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en terme de conséquence et de probabilité ».

Et on peut aussi définir le risque comme suit « un risque est un événement aléatoire provoquant une perte et/ ou mettant en danger un ou plusieurs objectifs jugés prioritaires par les dirigeants, ces derniers doivent l'anticiper afin de protéger les actifs corporels ou incorporels de l'organisation et atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie. Le risque résulte de la combinaison d'un aléa et d'une série d'enjeux³ ».

Malgré les différentes définitions et interprétations que le mot « risque » revêt selon le domaine ou la spécialité qu'il apparait, sa signification comporte le plus souvent trois notions essentielles⁴ :

❖ **Risque « aléas » :**

Le risque a une composante aléatoire d'incertitude, par exemple, pour un combiste même s'il consulte les prévisions conjoncturelles pour l'évolution future du dollar, il ne peut savoir de manière certaine quelle sera la valeur exacte.

❖ **Risque « dommage » :**

Le risque, lorsqu'il se matérialise, engendre des dommages (dommages physiques, pertes financières, perte de parts de marché...).

¹ Coopers Lybrand, « La pratique de l'audit interne », IFACI, édition d'Organisation, Paris, p. 19.

² Dominique Vincenti, « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, p. 144.

³ Mekouar Richard, « Risques et assurances des PME », édition Dunod, Paris, 2006, p.23.

⁴ De Marshal Gilbert, « La cartographie des risques », édition AFNOR, Paris, 2003, p.8.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Dans l'exemple précédent, si les institutions financières n'avaient pas titré et mis ces créances (biens immobiliers) sur les marchés financiers, pour se prémunir contre cette baisse, cela aurait engendré leur faillite.

❖ Risque « opportunité » :

Deux idées peuvent se cacher derrière cette notion :

- ✓ Soit le risque, négatif s'il se produit permet une opportunité plus importante.
- ✓ Soit l'exposition au risque peut permettre des conséquences positives.

Ces trois notions se retrouveront réunies dans cette définition du risque que nous pouvons donner comme suit¹ : « un risque est tout élément non complètement déterminé qui peut influencer négativement la réalisation des objectifs de l'organisation ».

2. Typologie des risques

Les risques sont classés selon une typologie, et présentent des spécificités chacune par rapport aux autres. Donc il existe plusieurs catégories de risques². Le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque financier, le risque de marché et le risque de crédit...etc.

2.1. Les risques stratégiques :

Ce sont les risques qui mettent en cause la croissance de l'entreprise, sa capacité à atteindre les objectifs commerciaux en raison de son incapacité à suivre l'évolution dynamique du marché. Exemple : l'évolution de mode de consommation, la concurrence, les changements économiques et politiques, les répercussions des nouvelles technologies, la nouvelle méthode de distribution et les modifications du droit et des réglementations.

2.2. Les risques opérationnels :

Ils concernent la vulnérabilité de l'entreprise liée à ses processus, son personnel et ses produits. Ces risques affectent souvent la performance recherchée par processus et des systèmes de contrôle de la qualité, de la productivité, des défaillances des chaînes logistiques et de l'absence de plans de gestion de crise.

L'ensemble de ces facteurs permet d'affecter les performances de l'entreprise, il s'agit d'une problématique cruciale et d'une préoccupation qui concerne le management opérationnel de l'entreprise.

Le management de l'entreprise investit de plus en plus sur la ressources humaine ou plutôt le client interne qui constitue désormais l'avant-garde et le partenaire le plus sûr

¹ De Marshal, Op. Cit, p.8.

² Corporate Client Practice : « la gestion des risques en Europe : études sur les entreprises de taille moyennes ».

permanent de minimiser les risques opérationnels (erreurs humaines, pannes système, fraudes, litiges commerciaux, défaillance des systèmes d'information, les malveillances, les accidents...).

2.3. Les risques financiers :

Ils sont aussi déterminants, car ils portent sur la bonne santé financière de l'entreprise, les risques financiers sont de natures multiples. Nous pouvons citer les fluctuations des taux de changes et des taux d'intérêt, la carence des clients et la conformité des comptes de l'entreprise aux règles comptables applicables...etc.

2.4. les risques de marché :

Le risque de marché, est le risque de perte suite à une évolution défavorable des paramètres de marché ou une volatilité (taux d'intérêt, cours de change, cours des actions ou des matières premières, la dimension temps), entraînant des conséquences négatives sur les positions de l'entreprise ou de l'institution bancaire ou financière. Toutes variations de ses paramètres à une conséquence sur les portefeuilles détenues ou les positions.¹

2.5. Les risques de crédit :

Les risques de crédit, font référence à l'incapacité ou la volonté d'un client (entreprise, institution financière, opérateur économique, organisation...etc.) à respecter ses obligations et engagements financiers vis-à-vis de l'institution bancaire, à échéance du contrat. C'est donc un risque de défaut de remboursement des prêts. Ce risque découle généralement de la dégradation financière d'un emprunteur, qui accroît donc ce défaut de remboursement.

S'il était à l'origine une préoccupation pour les seules institutions bancaires, il concerne pourtant toutes les entreprises, à travers les créances qu'elles accordent, et également les prêts à court terme. Ce risque est en effet lourd de conséquences pour toute entreprise : toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier, qui se répercute sur le résultat de l'entreprise.

2.6. Risque de règlement :

Le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le montant où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison de l'instrument).

¹ « Document de recherche sur les risques opérationnels », KPMG, Novembre 2014, p.19.

2.7. Risque de non-conformité :

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités des organisations ou des entreprises, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instruction de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant.

3. Caractéristiques des risques

Toutes les définitions précédentes mettent en évidence les composantes du risque :

3.1. La notion « criticité »¹ :

Le risque est classiquement évalué sous la forme d'une combinaison des facteurs de probabilité et de gravité (impact). La criticité permet de hiérarchiser le risque, elle est liée à l'intensité (gravité ou sévérité) d'un accident lorsque celui-ci est produit.

Criticité = probabilité x gravité
--

Ces deux facteurs sont les piliers de la mesure du risque :

➤ Probabilité (ou fréquence d'occurrence) :

Désigne les possibilités de réalisation du risque. La probabilité peut être mesurée en tenant compte de facteurs qualitatifs et facteurs quantitatifs :

$$\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Impact}$$

✓ Les critères qualitatifs :

- Une fréquence importante, moyenne ou faible ;
- Sur une échelle de 1 à 3.

✓ Les critères quantitatifs :

- Une probabilité effective pour une période donnée (comprise entre 0 et 1) ;
- La fréquence (d'une fois par jour à une fois par an, par exemple).

➤ Gravité :

La gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Elle peut s'exprimer :

¹ De Marechal, Op. Cit, p.9.

✓ **De manière qualitative :**

- La gravité pouvant être forte, moyenne ou faible ;
- Sur une échelle de 1 à 3.

✓ **De manière quantitative :**

- Les pertes financiers (en monnayées) ;
- Les pertes d'exploitation (en jour de production).

3.2. La notion « vulnérabilité » :

Elle se caractérise par la perte induite par la réalisation d'un événement aléatoire frappant une ressource de l'entreprise.

La vulnérabilité trouve son origine dans le degré d'exploitation du risque, ce degré d'exploitation relève de deux sources principales¹ :

➤ **Le risque spéculatif :**

Le risque spéculatif est accepté, il n'est supporté à l'insu de l'entreprise. Il résulte d'un choix raisonné. Donc le risque spéculatif est contrôlable, l'entreprise peut agir sur lui quel que soit le degré de réalisation.

➤ **Le risque pur :**

Le risque pur n'est pas accepté en contrepartie d'une possibilité de gain mais sa réalisation fait supporter une perte, il est difficilement contrôlable, tant la survenance que l'extension du sinistre sont indépendants de la volonté de l'entreprise.

4. La classification des risques

La nomenclature des risques est un point utile de départ pour identifier et évaluer les risques auxquels une entreprise est confrontée.

Il existe plusieurs manières de classer les risques et la plupart se chevauchent. Pour simplifier nous proposons la classification suivante² :

4.1. Classification selon le type d'approche :

4.1.1. Approche financière :

Selon l'inventaire dressé par Ernst et Young, nous retenons une approche financière qui répertorie quatre grandes classes de risques présenté comme suite :

¹ De Marechal, Op. Cit, p.9.

² Le Ray Jean, « Gérer les risques, Pourquoi ? Comment ? », Édition AFNOR, 2006, pp.259-262.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Tableau n° 4 : les risques liés à l'approche financière :

Risques stratégiques	Risques Financiers	Risques techniques	Risques opérationnels
Risques partenaires	Risque de Reporting	Risques sur les actifs incorporels	Risques processus
Risques liés à la gouvernance	Risque liés au marché	Risques de gestion de l'information	Risques liés aux RH
Risque liés au marché	Risque d'équilibre structurel	Risques liés à l'informatique	Risques juridiques

Source : LE Ray Jean, Op, Cit, p.259.

➤ Les risques stratégiques :

Ils proviennent d'un manque d'anticipation de l'évolution de leurs marchés, liés au déploiement d'une mauvaise stratégie. Ceci menace la survie de la firme ou sa capacité à maintenir une activité rentable et la création de valeur pour l'actionnaire.

- ✓ Risques partenaires (actionnaire, client,...etc.) ;
- ✓ Risques liés au gouvernement de l'entreprise ;
- ✓ Risques liés au marché.

➤ Les risques financiers :

Le risque financier est le risque associé à tous évènement externe ou décision interne susceptible d'avoir des conséquences financières sur l'activité ou l'entreprise. Qui menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise, et peuvent découler des mouvements de prix de marché ou de la faillite d'un partenaire.

- ✓ Risques d'équilibre structurel ;
- ✓ Risques liés au marché ;
- ✓ Risques de reporting.

➤ Les risques techniques :

Il s'agit de tout risque associé à un évènement redouté de l'incertitude sur le savoir-faire technologique et technique de l'activité ou de l'entreprise ou sur sa capacité à répondre au besoin.

- ✓ Risques sur les actifs incorporels ;
- ✓ Risques de gestion de l'information et de l'informatique...etc.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

➤ Les risques opérationnels :

Il s'agit du risque lié au déroulement d'une activité ou au fonctionnement d'une entreprise. Il a généralement par origine un potentiel non conforme ou insuffisant de l'activité ou de l'entreprise à diriger des projets ou à exploiter une installation ou à maîtriser les risques d'insécurité liés à son fonctionnement.

- ✓ Risques processus ;
- ✓ Risques liés aux ressources humaines ;
- ✓ Risques juridiques.

4.1.2. Approche ressources :

C'est celle adoptée par l'association française de normalisation (AFNOR) dans son classeur de maîtrise des risques.

Elle s'appuie donc sur une classification des grandes ressources de l'entreprise, réparties en quatre grandes catégories, auxquelles est ajouté le risque environnemental naturel ¹:

Tableau n° 5 : les risques liés à l'approche ressources :

Risques technologiques	Risques humaine	Risques informationnels	Risques naturels
Risques métier	Risques de compétences	Risques d'accès à l'information	Risques de catastrophes naturels
Risque processus	Risques d'usage	Risques logiciels	Risques de crises
Risque dus aux transports	Risques de recrutement	Risques spécifiques à internet	Risques d'inondations

Source : LE Ray Jean, Op, Cit, p.261.

➤ Les risques technologiques :

Les risques technologiques sont engendrés par l'activité humaine. Ils résultent de la manipulation, de la production, du stockage, du conditionnement ou du transport d'un produit dangereux. Ils englobent des :

- ✓ Risques métier ;
- ✓ Risques processus ;
- ✓ Risques logistiques ;
- ✓ Risques dus aux transports.

¹ Le Ray Jean, Op. Cite, p.261.

➤ Les risques humains :

Il s'agit des risques générés par l'être humains, ils englobent des :

- ✓ Risques de compétences ;
- ✓ Risques de recrutement ;
- ✓ Risques d'usage ;
- ✓ Risques de malveillance...etc.

➤ Les risques informationnels :

Il s'agit tous les risques liés à l'utilisation de systèmes d'information, qui peuvent être dû à : la perte ou destruction d'information vitales, systèmes non évolutifs et moyens matériels obsolètes. Ils englobent des :

- ✓ Risques d'accès à l'information ;
- ✓ Risques logiciels ;
- ✓ Risques spécifiques à internet (virus, piratage...etc.).

➤ Les risques naturels :

On appelle un risque naturel tout évènement redouté naturel dont l'apparition est indépendante de la volonté de l'homme. Ils englobent des :

- ✓ Risques de catastrophes naturels ;
- ✓ Risques d'inondation...etc.

4.1.3. Approche organisationnelle pour classement des risques :

L'approche organisationnelle a été organisée autour de trois axes¹ :

➤ Premier axe : stratégie/projet :

L'organisation suppose l'existence d'un but et d'une stratégie élaborée pour atteindre le but, cette stratégie occasion la mise en œuvre de projet.

➤ Deuxième axe : management/ressources :

Pour exécuter la stratégie, l'organisation a besoin de ressources, ce qui suppose un management de ces ressources.

➤ Troisième axe : structure/processus :

L'organisation structure ces ressources par fonction, ce qui permet une vision statique de son organigramme qui est l'exemple le plus évident, se met alors en mouvement par l'exécution de tâches et d'activités, regroupées en processus.

¹ Le Ray Jean, Op. Cit, p. 261.

4.2. Classification par niveau :

Selon les deux facteurs, fréquence et gravité, nous proposons la classification suivante :

4.2.1. Risques avérés :

Le risque est avéré parce que le danger a été précisément identifié et les deux facteurs permettant la quantification du risque, la fréquence et la gravité, sont mesurables avec fiabilité.

4.2.2. Risques potentiels :

Le risque est potentiel si l'un des deux facteurs, fréquence ou gravité, n'est pas mesurable avec fiabilité en l'état actuel des connaissances.

4.2.3. Risques présumés (supposables) :

Nous appellerons risques présumés les risques pour lesquels nous ne pouvons établir ni la fréquence, ni la gravité.

4.2.4. Risques inconnaisables :

C'est sont les risques inconnus par l'entreprise parce que le danger n'est pas identifiables, donc les risques ne sont pas répertoriés.

5. Le traitement du risque dans l'entreprise

Une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau (élevé, moyen ou faible). Donc quelle que soit la méthode utilisée pour l'évaluation des risques, la démarche logique implique une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque.

Il existe plusieurs façons de traitement des risques¹, à savoir :

➤ Eviter le risque :

C'est un choix de capitulation face au risque. En effet, dans le cas d'une activité trop risquée, même après le traitement du risque, il est relationnel de stopper cette activité. Cette option est également envisageable dans le cas d'un traitement du risque trop onéreux par rapport aux bénéfices de cette activité.

➤ Limiter le risque :

Mise en place par les responsables hiérarchiques de mesures et contrôles spécifiques afin de réduire à un niveau acceptable la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque, ou les deux à la fois ;

¹ Dillen J, « L'évaluation des risques », édition WOLTERS KLUWER BELGUIM, 2013, p.65.

➤ **Accepter le risque :**

Il s'agit de ne prendre aucune initiative pour la modification de la probabilité d'occurrence du risque et de son impact.

Un risque d'accident du travail peut être accepté ; si l'analyse des risques montrent qu'il n'est pas très important (risque résiduel) ou s'il est possible de l'éviter ou de le réduire qu'à un prix d'un niveau inacceptable.

➤ **Transférer le risque ¹:**

Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant. Le transfert peut se faire classiquement, vers l'assurance, ou vers les marchés financiers pour des risques plus spécifiques comme les risques de marché (utilisation d'instruments de couverture) ou le risque client (recours à la titrisation).

Section 2 : Cartographie des risques

« Cartographier les risques, c'est porter un regard nouveau sur les phénomènes étudiés. C'est non seulement prendre en compte leur dimension spatiale, mais ainsi appréhender les interactions du sujet d'étude avec un territoire, un milieu² ».

1. Définition de la cartographie des risques

Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagramme ou de schémas. Le terme ne constitue pas un vrai néologisme. Nous pouvons néanmoins citer les définitions suivantes :

➤ « La cartographie des risques est un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du Risk Manager. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (Entreprise-wide Risk Management), ou « gestion stratégique des risques³ ».

¹ IFACI et Price Waterhouse Cooper : « Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et technique d'application », édition d'Organisation, Paris, 2005, p.84.

² CORNELIS B. & BILLEN R, « La cartographie des risques et les risques de la cartographie », <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/22150/1/Liv%20Hupet.pdf>, consulté le 16/03/2017, 15 :55.

³Sophie GAULTIER-GAILLARD et jean paul LOUISOT, «diagnostic des risques », édition AFNOR, saint dennis, 2004, p.98

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

- « La cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faibles)¹ ».
- « La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk Manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque² ».

2. Objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue un outil d'aide à la prise de décision pour les responsables de l'entreprise. A ce titre, elle peut s'inscrire dans le dispositif de gouvernance des risques³:

- ❖ Recenser de la façon la plus exhaustive possible les risques susceptibles de rencontrer dans l'organisation, dans la mesure où cette cartographie dressée peut être plus ou moins sommaire ;
- ❖ Hiérarchiser les risques (selon leur impact et leur probabilité d'occurrence) tout en décrivant avec précision les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée ;
- ❖ Permet de mettre en place de possibles plans d'action afin de les amener à des niveaux d'incertitudes acceptables ;
- ❖ Renforcer le processus de gestion des risques ;
- ❖ Favoriser la mise en place des systèmes de contrôle interne et l'élaboration des plans d'audit ;
- ❖ Améliorer le système de communication entre toutes les parties concernées en élaborant un dispositif commun sur la politique de risque adaptée par l'organisation qui sera impérativement respectées par toutes les parties concernées dans la prise de toute décision.

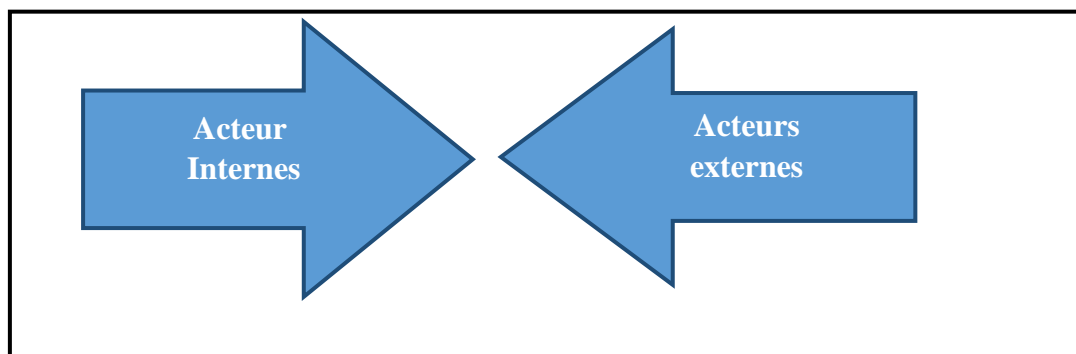
¹ IFACI et Price Water House Coopers, « La pratique du contrôle interne », Paris, 2005, p.221.

² Gilbert de Marechal, Op. Cit, p.15.

³ Altair Conseil, « Maîtrise des risques : Elaborer la cartographie des risque (démarches et méthodes), Paris, 2008, p.2.

3. Les acteurs clés de la cartographie des risques

Figure n° 6 : les acteurs concernés par le projet :



Source : Altair Conseil, Op, Cit, p.8.

Les acteurs concernés par le pilotage du projet varient selon l'ampleur de ce dernier, ils peuvent être¹ :

3.1. Interne :

Direction des risques (Risk Manager), direction de l'audit interne. En principe, c'est le Risk Manager qui se charge de l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, en l'absence de ce dernier la direction d'audit prend en charge le projet.

3.2. Externe :

Cabinets de consultants, experts thématiques. L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

L'intervention d'un acteur externe tel qu'un cabinet d'audit pour la réalisation d'une cartographie des risques peut également être une obligation contractuelle, notamment, dans le cadre des fusions acquisition ou des privatisations.

4. Facteurs de réussite de la cartographie des risques

La réussite du processus d'élaboration d'une cartographie des risques suppose la réunion d'un certain nombre de conditions dont²:

- ✓ Une définition claire des objectifs fixés par l'organisation ;
- ✓ L'implication et l'identification des risques par les principaux dirigeants (managers) ;
- ✓ La mise en place des moyens et ressources nécessaires pour la conception de la cartographies des risques ;
- ✓ Construction de base des incidents et sinistres précédents ;
- ✓ Un langage commun est indispensable pour une meilleure communication sur les risques et leur gestion ;

¹ Altair Conseil, Op. Cit, p.8.

² Idem.

- ✓ Désignation d'une équipe de travail adéquate (responsables, auditeurs, opérationnels) ;
- ✓ Dynamique et compétence ;
- ✓ Pour plus d'objectivité et d'efficacité, la consultation d'un expert externe (cabinet d'audit, consultant) est souvent mieux indiquée.

5. Les types de la cartographie des risques

La sélection du type de cartographie des risques est liée de façon directe au choix du type de risque étudié. Pour cela, deux grandes options se présentent :

- L'étude de façon exhaustive des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité et au bon fonctionnement de l'organisation. Dans ce cas, il s'agit d'une cartographie globale ;
- L'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier ce qui est appelé cartographie thématique.

5.1. Définition de la cartographie globale :

« Comme son nom l'indique, une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques qui pèsent sur une entité (service d'une entreprise, groupe). Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance ¹».

5.1.1. Avantages de la cartographie globale :

Si une cartographie thématique des risques est un outil à la disposition du Risk Manager au sein de son cycle classique de gestion des risques, la mise en place d'une cartographie globale des risques représente pour le Risk Manager et, plus globalement, pour l'organisation concernée, un projet de grande ampleur qui vise à renforcer l'infrastructure de gestion des risques et à être capable d'en rendre compte².

L'intérêt d'un projet de cartographie globale réside autant dans la carte, effectivement, obtenue que dans les multiples annexes qui détaillent les différents risques.

Il existe plusieurs avantages et motivations au profit de l'organisation concernée qui apparaissent grâce à la mise en place d'une cartographie globale :

- Recenser de façon exhaustive l'ensemble des risques de l'organisation ;
- Mettre en place de système intégré des risque ;

¹ Gilbert de Marechal, Op. Cit, p.17.

² Ibid., p.18.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

- Attirer l'attention de toutes les parties de l'organisation sur l'importance de tous les risques (culture de risque) quel que soit sa signification (faible moyenne ou forte) ;
- Instaurer un langage commun sur les risques au sein de l'organisation ;
- Mobiliser l'ensemble des intervenants et fournit l'occasion de mettre en place une gestion coordonnée des risques, et cela par l'intermédiaire des tableaux de bord.

A côté de ces avantages considérés comme motivations principales à l'origine de la mise en place d'une telle cartographie, il existe plusieurs motivations connexes, à savoir :

- Améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment, la direction générale ;
- Répondre à des demandes (ou contraintes) extérieures, comme la réglementation, les marchés financières,...etc. ;
- Répondre à la demande grandissante de transparence sur les risques ;
- Optimiser l'allocation des ressources entre les actions correctives du risque et l'achat d'assurance ;
- Optimiser l'achat de l'assurance tant dans sa structure (niveaux de couverture et de franchise) que dans la négociation des primes.

5.2. Définition de la cartographie thématique :

Ce type de cartographie permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risque pour un thème déterminé et son exercice. En effet, la cartographie thématique est « un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis¹ ».

Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- Soit différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un même thème de risque ;
- Soit différents domaines de risque liés au thème étudié par une même organisation ;

Donc contrairement à la cartographie globale, la cartographie thématique se limite à un domaine particulier. Elle peut être réalisée, par exemple, sur les risques des systèmes d'informations, les risques juridiques, ou les risques liés à la mise en place d'un projet particulier au sein de l'entreprise.

¹ Gilbert de Marechal, Op. Cit, p.18.

5.2.1. Motivation de la cartographie thématique :

Dans un premier temps, la cartographie thématique permet d'obtenir une représentation et une vision synthétique et plus précise des différents domaines de risque pour un thème bien déterminé. Selon le besoin, le périmètre étudié peut être une unique entité ou plusieurs entités d'une même organisation¹. Ce besoin de vision synthétique peut avoir lui-même différentes motivations telle que :

- Le pilotage de la gestion du risque étudié en identifiant les domaines d'actions prioritaires et en suivant l'évolution du risque dans le temps ;
- Une communication facile et une information nette, juste (absence de rumeur et de confusion) et rapide sur ce thème de risque à destination de toutes les parties concernées :
 - **Parties internes** : pour la direction générale ou pour les différentes branches d'un même groupe ;
 - **Parties externe** : pour les assureurs, pour une meilleure négociation des contrats, ou pour d'autres parties pour mieux répondre à des demandes de transparence, ou à d'éventuelles demandes réglementaires.

En somme, la sélection d'un thème unique peut procurer plusieurs avantages :

- Une comparaison pertinente en évitant toutes sortes de confusion ;
- Sachant que seuls les parties concernées par le thème étudié qui doivent être interrogées, la mise en œuvre de la cartographie globale est toujours simplifiée ;
- L'identification « top-down », car l'élaboration d'un questionnaire est possible soit directement par le Risk Manager, soit avec l'aide d'expert du thème étudié.

5.3. Les contraintes des deux cartographies :

La principale contrainte est de trouver une information fiable et factuelle pour calibrer les deux composantes du risque (probabilité et impact).

Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axes et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques, parfois elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée. En plus de cette contrainte, d'autres limites considérables

¹ Gilbert de Marechal, Op. Cit, p.22.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

peuvent influencer négativement une conception efficace et réussite de la cartographie des risques ¹:

- ✓ S'agissant des processus ascendants, les résultats sont appropriés pour les opérationnels de l'organisation mais ne peuvent parler au top management ;
- ✓ Souvent, les évaluations sont beaucoup plus qualitatives que quantitatives puisqu'elles reflètent l'appréciation interne des opérationnels et la construction de base d'incidents n'est pas toujours possible ;
- ✓ La partie « moyens de maîtrise » n'est en générale pas ou peu traitée ;
- ✓ Certains risques sont difficiles à évaluer et à étudier tels que le risque d'image et le risque de fraude ;
- ✓ La négligence et le désintérêt des principaux dirigeants surtout le directeur général concernant l'utilité et l'importance de la cartographie des risques.

5.4. Approches d'élaboration de cartographie des risques

Les approches d'élaboration de la cartographie des risques sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie, il existe deux approches pour élaborer une cartographie des risques, à savoir ²:

- ❖ Le bottom-up ;
- ❖ Le top-down.

5.4.1. L'approche bottom-up « ascendante » :

Il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charges de l'élaboration de la cartographie et l'identification des risques est effectuée aussi par les personnes les plus proches de l'activité, à travers des interviews et elle est souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale

L'approche bottom-up permet de fournir aux directeurs opérationnels et fonctionnels un outil qui permettant de visualiser les risques auxquels leurs services sont confrontés, pour mieux les gérer, elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'organisation.

¹ Idem. p.22.

² « Cartographie des risques », IFACI, p.46.

5.4.2. L'approche top-down « descendante » :

Cette approche se présente comme l'inverse de la première. C'est une démarche qui part du top management aux opérationnels. C'est la hiérarchie qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

L'identification des risques est ; dans le top down ; souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle est effectuée en général à l'aide des questionnaires d'autoévaluations qualitatives élaborées par les personnes chargés de la démarche des risques, après une définition de la typologie des risques.

Cette approche permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus. Cependant, elle fait ressortir deux problèmes complexes :

- Les mesures effectuées ne sont pas toujours fiables. En effet, les questions d'autoévaluation n'apportent pas nécessairement d'assurance sur l'objectivité du processus ou sur l'exhaustivité de la couverture des risques opérationnels ;
- La solution de l'utilisation de données externes utile pour prendre en compte les risques rares et impact fort dans les calculs pour les fiabiliser reste difficile.

Section 3 : Processus d'élaboration de la cartographie des risques

Rappelons que des dispositions de la directive en matière de gestion des risques impliquent la mise en place d'un dispositif interne de maîtrise **de tous les risques** (financiers, techniques, opérationnels) auxquels peut être confronté une entreprise ; pour qu'à tout moment il puisse avoir une vision précise de l'état de sa solvabilité.

Il faudrait toutefois savoir qu'il n'existe pas de démarche standard de l'élaboration de la cartographie des risques imposée aux organismes, chacune doit tenir compte de ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne¹.

La méthode que nous avons choisi et celle la plus utilisée, elle comporte 5 phases essentiels :

- 1- Phase de préparation ;
- 2- Phase d'identification des risques ;
- 3- Phase d'évaluation des risques ;
- 4- Phase d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque ;
- 5- Phase de représentation graphique (matrice des risques).

¹ Philippe Deniau & Etienne Renoux, « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? », Revue d'économie financière, No. 84, LE RISQUE OPERATIONNEL Juin 2006, p.164.

1. Phase de préparation

Cette première phase est un préalable nécessaire et d'une grande importance pour la prise de connaissance de l'entreprise et son environnement, car elle permet de comprendre le périmètre d'activité de l'entreprise, et elle permet aussi de structurer et d'organiser la future cartographie¹. Elle doit nous permettre de définir avec précision :

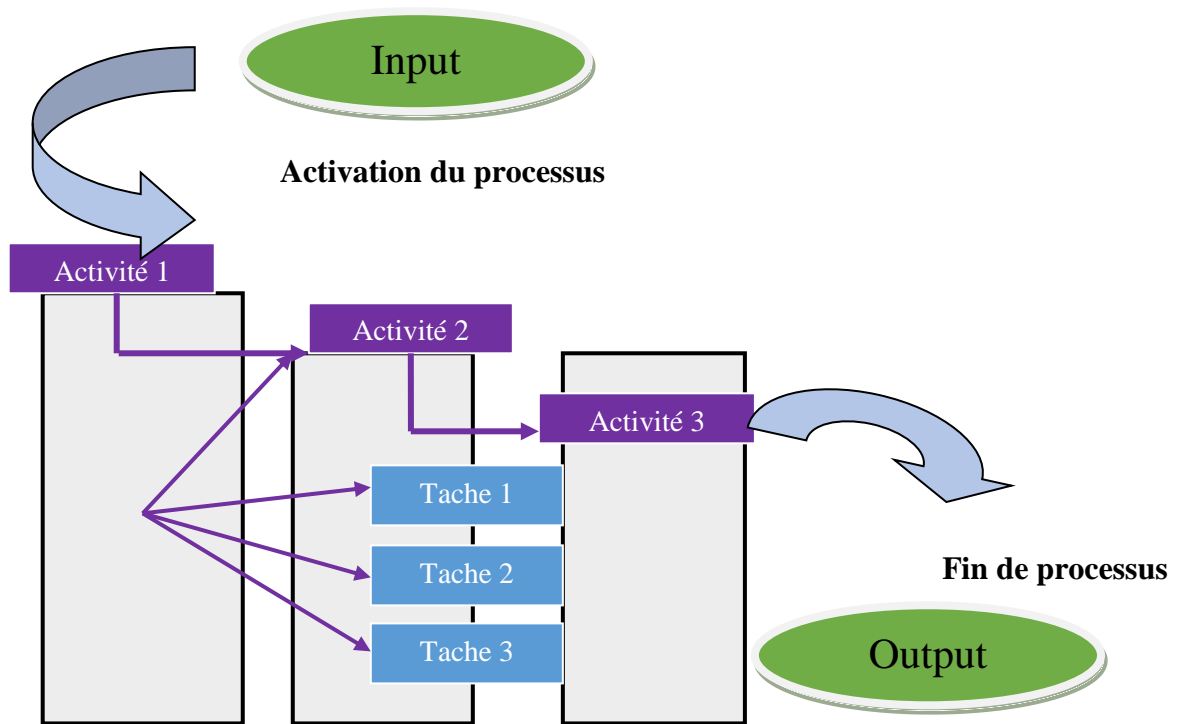
- **Le thème étudié** : il s'agit de définir avec précision le périmètre qualitatif du risque étudié, c'est-à-dire définir, avec précision et exhaustivité, le risque en question.
- **Périmètre d'activité couvert** : s'agit-il des risques informatiques d'un service, d'une direction spécifique, ou de l'ensemble des directions de l'entreprise, ou l'ensemble des directions d'une région bien déterminée.
- **Le niveau des réponses** : selon l'objet de la cartographie, les chefs de projet doivent préciser est-ce que l'on veut une réponse par opération, par branche d'activité, par filiale, ou bien par service au sein de chaque filiale.
- **Seuil d'appétence** : pour chaque étape, le responsable devrait prendre en compte la stratégie globale de l'entreprise concernant son appétence au risque et devrait s'assurer du soutien de la direction et des opérationnels, dans sa démarche. Pour homogénéiser les réponses, il faut déterminer des seuils d'appétences des risques parce qu'elle encadre la prise de risque en fixant les limites des impacts qu'un organisme est prêt accepter.
- **La règle de mesure du risque** : il s'agit de définir le type d'axes, et pour chaque axe la métrique utilisée, c'est-à-dire la grille de notation. Donc la méthode choisie doit être adaptée aux ressources de l'organisation et comprise par tous.

Dans cette phase, il s'agit aussi de mettre en place la cartographie des processus car afin de mener à bien la démarche de management des risques dans une organisation, il faut, d'abord, la connaître et pour cela, la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique. En effet, la cartographie des processus est un pré requis qui sert de base à la cartographie des risques.

Il s'agit de faire l'inventaire des différents facteurs de risque à partir d'un découpage des flux en processus, activités et tâches. Cette approche permet une vision plus complète et cohérente.

¹ Jacques Renard, Op. Cit, p.21.

Figure n° 7 : Processus d'élaboration de la cartographie des risques



Source : document interne à KPMG

❖ Définition d'un processus :

Un processus est défini selon la norme ISO 9000 :2000 comme étant un : « ensemble d'activité corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

Et plus précisément c'est « l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activité, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale¹ ».

« Il permet l'élaboration d'un produit/service livré à un client interne ou externe. Il comprend une ou plusieurs activités. (Exemple : souscription d'un bon de caisse)²».

❖ Définition des activités :

Elle représente l'ensemble de tâches élémentaires ayant un même objectif et exécutées dans un même département. (Exemple : accord d'un financement).

❖ Définition des tâches :

Action élémentaire au niveau d'une activité, exécutée par une seule fonction (directeur, comptable, etc.) dans le département concerné (exemple : saisie de garanties).

¹ C. Jiménez, P. Merlier, Prévention et gestion des risques opérationnels, revue banque, septembre 2004, p.25.

² Document interne KPMG, 2014.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

❖ Type de processus :

On peut distinguer trois types de processus :

- **Les processus opérationnels (processus métier) :** dont la finalité est de fournir des produits et services au client externe à l'établissement.
- **Le processus de pilotage (processus de direction) :** dont le but est de fixer des orientations, évaluer la situation, et décider une action corrective s'il le faut. L'input de ce processus est : le management, les actionnaires, les organismes de tutelle.
- **Le processus de support :** dont le but est de gérer les ressources de l'établissement, tenir à jour la situation, et de fournir ces éléments aux acteurs des deux processus précédemment cités.

En général, pour les établissements de taille moyenne est préférable de se contenter de modéliser les processus opérationnels. En effet, les fonctions transverses support et de pilotage sont évaluées comme étant des sous processus du métier concerné. Ainsi, l'analyse est focalisée sur les processus générateurs de revenu et les plus sensibles financièrement au risque.

❖ Liens entre risques et processus :

« Afin de sélectionner les bonnes politiques face aux risques, il est nécessaire de comprendre comment les risques affectent les processus de l'organisation ».

En effet, le lien entre risques et processus s'exprime par la « matrice processus/risques » qui se présente comme suit¹ :

Les processus (en ligne) se croisent avec les risques (en colonne), et afin d'évaluer les associations, pour chaque croisement (processus associé aux risques), le lien doit être qualifié soit de :

- **Lien primaire :** « le processus joue un rôle direct dans le management des risques ».
- **Lien secondaire :** « le processus contribue à gérer le risque de manière indirecte ».

Pour mieux clarifier la notion de lien entre risque et processus, nous avons repris l'exemple suivant extrait du « Manuel de l'audit interne de l'IIA » : « un processus présentant des liens clés avec plusieurs risques nécessitera un audit complet de l'intégralité du processus ».

¹ Le Ray Jean, Op. Cit, p.95.

2. Phase d'identification des risques

« L'identification des risques est une opération difficile et décisive dont il faut admettre, à priori et sans frustration, l'échec partiel puisque tous les risques ne seront jamais mis en évidence. Il ne faut, donc, se priver d'aucune méthode. Aucune d'entre elles n'est exclusive bien au contraire, elles sont toutes complémentaires¹ ».

Cette phase consiste à définir les événements de risques liés aux activités recensées dans le cadre de la cartographie des processus.

2.1. Identification des risques :

Cette étape constitue un préalable à notre démarche de cartographie des risques, ainsi les étapes d'identification sont nombreuses :

- **Identification basée sur les actifs créateurs de valeur ;**
- **Identification basée sur l'atteinte d'objectif :** comme souligné dans la définition du risque, un risque peut entraver l'atteinte d'objectifs, il convient donc de définir avant de le lier aux menaces correspondantes ;
- **Identification par analyse historique :** elle consiste à se baser sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité ;
- **Identification basée sur l'analyse de l'environnement :** elle a pour but de souligner les menaces pouvant se présenter qu'elles soient d'origine technologique, économique, socioculturelles... ;
- **Identification par analyse des activités :** après une décomposition des processus en activités, une estimation des conséquences potentielles de la bonne ou mauvaise exécution des tâches est requise.

2.2. Etape d'analyse :

Une fois identifiés, les risques doivent être analysés et évalués en fonction essentiellement de deux critères : leur probabilité d'occurrence et leur impact à la fois au niveau de l'entité et de chaque activité.

3. La phase d'évaluation des risques

La première limite de l'évaluation des risques est, bien entendu, sa subjectivité, étant donné qu'une échelle et le placement d'un risque fait appel au jugement humain.

Sa perception varie donc d'un dirigeant à un autre et ce, sans aucune mauvaise foi. En effet, le degré de maîtrise d'une opération peut varier selon le caractère optimiste ou

¹ Le Ray Jean, Op. Cit, p.95.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

pessimiste du dirigeant. De même, à force d'être confronté un risque, le dirigeant peut avoir tendance à le minimiser alors que ses conséquences peuvent être graves pour l'entreprise.

Enfin, il faut bien sûr anticiper les possibles conflits d'intérêts pour un dirigeant qui évalue un risque dont il est manifestement le responsable.

Dans l'éventualité où un auditeur interne (cas des entreprises où la direction des risques n'existe pas) est en charge de l'élaboration de la cartographie des risques, il doit seulement se contenter de « faciliter l'identification et l'évaluation des risques ¹».

Son rôle doit se limiter à celui d'un conseiller qui accompagne l'élaboration de la cartographie des risques en apportant ses connaissances méthodologiques. Il ne doit, en aucun cas, prendre la décision d'évaluer un risque à la place des responsables.

De ce fait, il est plus indiqué que l'évaluation des risques soit réalisée par un auditeur externe. Au cours de cette étape, il convient de :

3.1. Déterminer la nomenclature et la typologie des risques :

Il s'agit de les classer par catégorie et les associer aux différentes activités et fonctions de l'entreprise (humain, financier, juridique, stratégique, etc.).

3.2. La décomposition du risque :

Chaque événement de risque identifié est soumis à une première évaluation fondée sur l'appréciation de :

- Sa probabilité (fréquence) d'occurrence ;
- Son impact financier.

Ainsi, la cartographie des risques contient deux axes, celui représentant le niveau de l'impact (ou de la gravité) et celui de la probabilité. En multipliant le niveau de gravité par la probabilité on obtient le niveau de criticité d'un risque.

Ces trois notions sont chacune évaluée selon une échelle qui leur est propre. Pour chaque échelle, il est préférable de choisir un nombre d'intervalles compris entre trois(3) et cinq(5). Empiriquement, il est recommandé d'utiliser une échelle à quatre intervalles puisque, inconsciemment, la plupart des acteurs tendent à évaluer les risques dans leur valeur moyenne.

Choisir une échelle à chiffre pair permet d'éviter cet écueil. Cela incite donc à prendre position, quitte à, légèrement, sous-estimer ou surestimer un risque.

L'échelle suivante a été retenue :

¹ «The Role of Internal Auditing Enterprise Wide Risk Management », www.theia.org, January 2009, p.4. Consulté le 23/3/2017.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

- ✓ « rare, peu probable, probable, quasi certain » pour la probabilité ;
- ✓ « faible, modérée, élevée, critique » pour l'impact ;
- ✓ « mineure, moyenne, majeure, critique » pour la criticité d'un risque.

Pour chacune des échelles, la fixation des différents intervalles doit être approuvée par les dirigeants puisque ces hypothèses de départ vont fortement influencer les résultats de la cartographie des risques.

L'échelle de la probabilité est la plus simple. En général, pour déterminer les intervalles on choisit une échelle entre 0 et 100%. Cependant pour certains risques, on peut choisir une échelle périodique, du type : se manifeste 1 fois tous les mois, ans, dix ans, etc.

Pour une activité industrielle, les défauts de fabrication ou les risques de panne peuvent être évalués par série : 1 tous les mille, dix mille objets, etc.

Exemple d'échelle de probabilité ¹:

Tableau n° 6 : tableau de cotation des fréquences

Pertes financières	Valeurs temps
4. Très fréquent	Evénement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois)
3. Assez fréquent	Evénement risquant de se produire plusieurs fois par ans
2. Assez rare	Evénement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
1. Très rare	Evénement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans.

Source : document interne à KPMG

L'échelle de la gravité de l'impact est plus subtile à évaluer dans le sens où elle doit être spécifique à chaque type de risque.

Dans le cas d'une cartographie groupe, il est plus judicieux de transposer les montants des dommages de chaque filiale en termes relatifs, par exemple en pourcentage du chiffre d'affaires, ou d'un autre indicateur plus approprié. Cela permet de faciliter la comparaison d'un risque et son impact réel auprès d'une filiale par rapports aux autres entités du groupe.

¹ Document interne KPMG, 2014.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Pour les risques dont il est difficile d'évaluer monétairement l'impact, il faut alors déterminer des critères qualitatifs pour fixer les intervalles. Ainsi, pour un risque d'image et éventuellement pour un risque environnemental, il faut évaluer la répercussion médiatique de ce risque¹. Exemple d'échelle de gravité :

Tableau n° 7 : tableau de cotation d'impact financier

Pertes financières	Intervalle de pertes
4. Critique	supérieur à 50 Mdzd
3. Fort	entre 10 - 50 Mdzd
2. Moyen	entre 5 - 10 Mdzd
1. Faible	Inférieur à 5 Mdzd

Source : document interne à KPMG

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes. Elle est, visuellement, représentée par quatre couleurs dont les nuances tournent autour du vert, jaune, orange et rouge sur la cartographie des risques. Pour chaque couleur, on peut attribuer une liste d'actions à prendre par défaut².

L'évaluation du risque brut repose sur une double cotation (probabilité d'occurrence du risque - hors dispositif de contrôle mis en place - adjoint à l'impact financier en cas de survenance du risque en question).

L'association de ces deux paramètres permet de dégager l'évaluation brute du risque, tel qu'il est mis en exergue sur la matrice suivante³:

¹ Document interne KPMG, 2014.

² Idem.

³ KPMG, « Séminaire cartographie des risques », 2014.

Tableau n° 8 : tableau de cotation du risque brut

Impact	Hiérarchisation des événements de risques			
	Cotation du risque brut			
4. Critique	3. Fort	3. Fort	4. Critique	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	4. Critique
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
1. Faible	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez fréquent	4. Très fréquent
	Fréquence			

Source : document interne à KPMG

4. Phase d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque

Maintenant que le risque est en mesure d'être évalué, méthodologiquement, il convient de le mesurer de plusieurs manières, de façon à apprécier l'efficacité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Le COSO a défini le contrôle interne comme suit :

« *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs* ¹ ».

- Evaluation du système de contrôle :

Le contrôle est évalué sur le plan de son efficacité dans la réduction de la probabilité d'occurrence, de l'impact éventuel, ou les deux, comme le présente le tableau suivant² :

¹ Jacques R, Op. Cite, p.137.

² KPMG, « Séminaire cartographie des risques ».

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Tableau n° 9 : tableau de cotation du système de contrôle

Degré de Maitrise	Evaluation
[0%, 30%]	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque.
[30%, 50%]	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque.
[50%, 70%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière.
[70%, 95%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière.

Source : document interne à KPMG

Nous parlons alors de chronophotographies des risques ;

La chronophotographie est un ensemble de photographies rapprochées qui permet de voir la décomposition d'un mouvement et de constater l'évolution d'un geste de manière très précise. C'est dans cet état d'esprit que nous allons procéder à plusieurs évaluation du risque en introduisant les concepts de risque brut (ou inhérent) et de risque net (ou résiduel).

Le risque brut est le niveau de risque naturel que l'entreprise prend en exerçant une activité. A l'inverse, le risque net est le niveau de risque qui reste après avoir traité le risque par une décision du management « *Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place* ».

Ainsi, une cartographie des risques peut représenter le risque avant son traitement, pendant son traitement (évaluation de l'efficacité du traitement) et après son traitement. Quatre scénarios peuvent résulter d'un traitement des risques :¹

- **Diminution de la probabilité** : La probabilité d'occurrence est réduite en empêchant une panne d'électricité par la mise en action automatique d'un groupe électrogène. La gravité du risque est identique : un arrêt temporaire de la production, mais la probabilité est diminuée.
- **Diminution de la gravité** : Inversement, le management décide de baisser la gravité du risque de variation de taux d'intérêt en optant pour l'achat d'instruments de couverture de taux d'intérêt la probabilité d'occurrence de ce risque est inchangée mais l'impact, lui, sera moindre.

¹ Document internes à KPMG.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

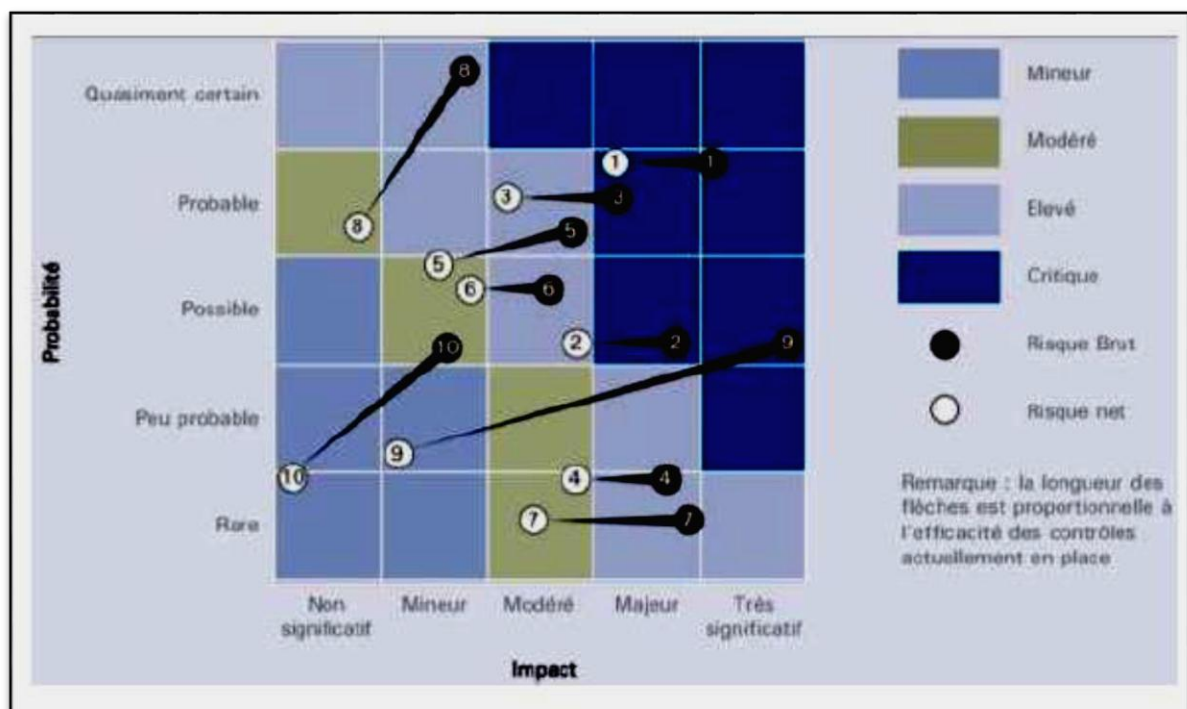
Idéalement, le management décide de diminuer la criticité du risque (exemple de chute en hauteur) en jouant à la fois sur la probabilité (formation régulière du personnel, habilitations professionnelles) et la gravité (équipement de protection individuels et intervention en binôme ce qui permet au partenaire de réagir en cas de problème).

Cependant, une stratégie de diminution d'un risque peut avoir des « impacts contradictoires » sur la gestion d'un risque. Par exemple, une société décide pour diminuer le risque de vol de matériel de centraliser son stock dans un entrepôt unique.

Certes, cela diminue la probabilité de vol car auparavant il y avait plusieurs entrepôts. Cependant, en cas d'intrusion dans l'entrepôt unique, la gravité du vol est beaucoup plus importante. Au final, le risque a été déplacé dans la cartographie des risques son niveau de criticité demeure identique.

Visuellement, il est possible de représenter le risque brut et le risque net sur la cartographie des risques (voir ci-dessous). Ce type de cartographie est très intéressant puisqu'il permet d'évaluer l'efficacité du management des risques. En effet, l'inclinaison de la flèche entre le risque brut et le risque net renseigne à la fois sur la variation de la gravité et de la probabilité d'un risque.

Figure n° 8 : représentant le passage du risque brut au risque net



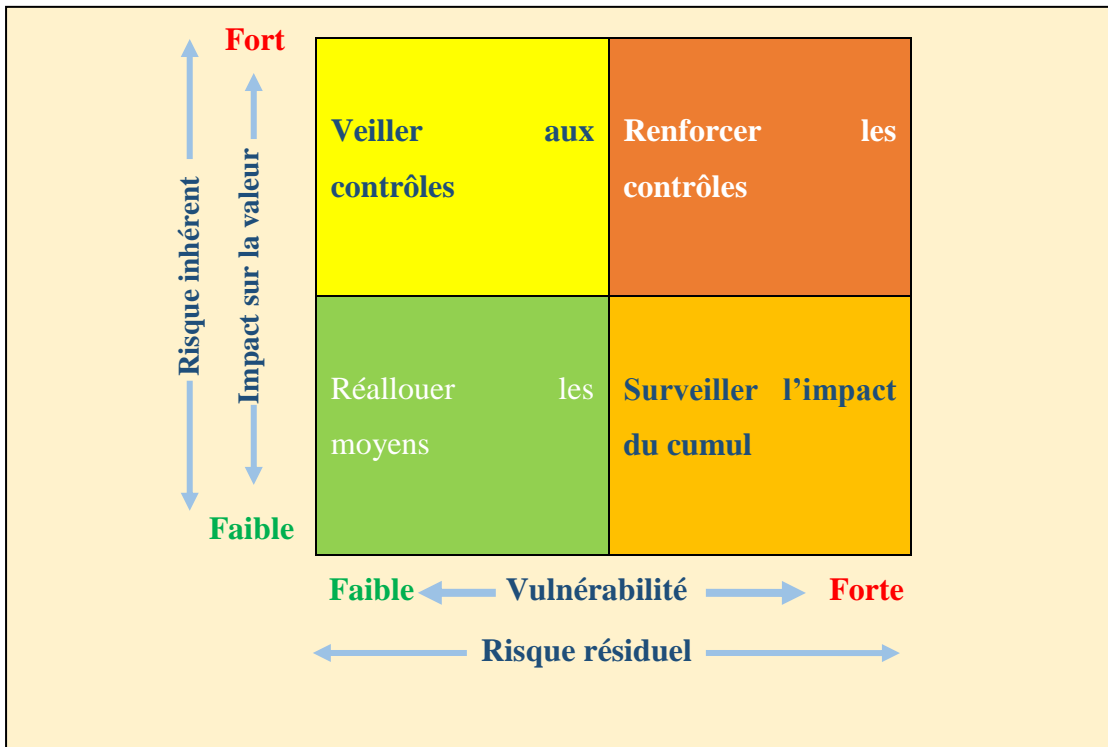
Source : www.audit-committee-institute.fr, « Outil 7 : Exemple de cartographie des risques »,

KPMG.

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Enfin les contrôles qui surveillent les risques inhérents faibles et dont le risque résiduel est faible sont peut-être trop nombreux. Il est peut-être judicieux d'alléger les contrôles sur ces risques pour réallouer des moyens humains et matériels sur d'autres risques moins bien maîtrisés.

Figure n° 9 : actions à prendre lors de l'analyse du risque résiduel



Source : <http://www.isaca.org/chapters6/paris/Events/documents/545.pdf>, consulté le : 28/03/2017.

5. Phase de représentation graphique (matrice des risques)

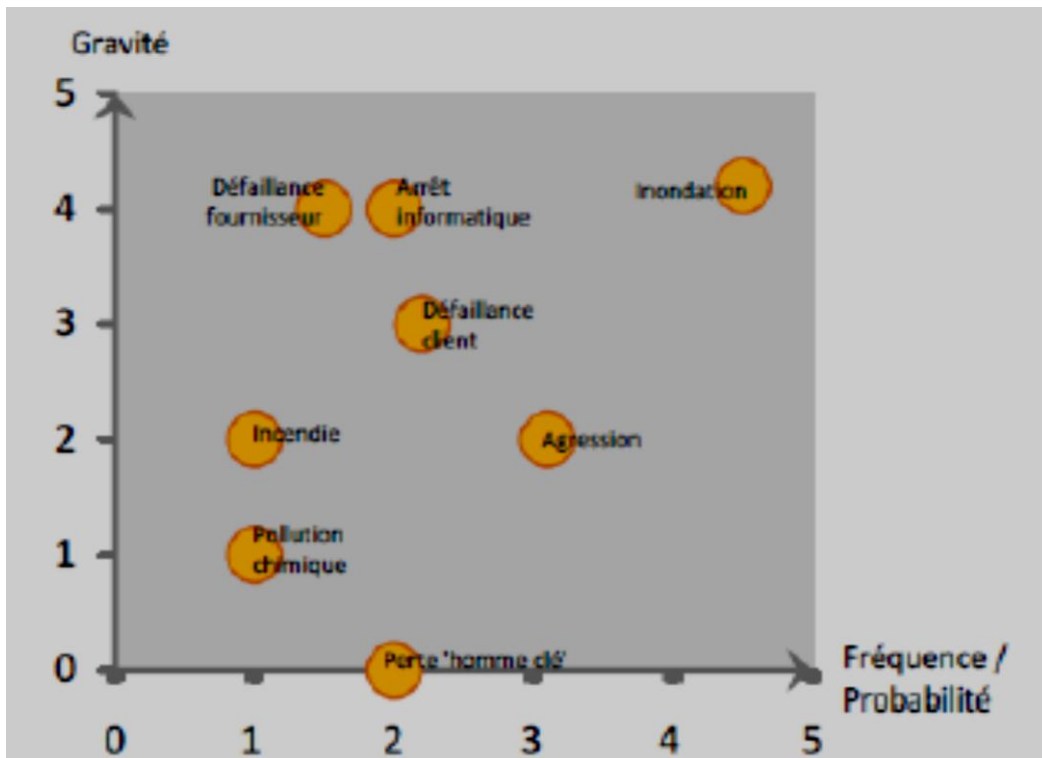
Il existe une multitude de risques au sein de l'organisation et il n'est pas possible de tous les contrôler, c'est pourquoi il est important d'hierarchiser les risques pour se concentrer sur les risques prépondérants afin d'améliorer le dispositif de leur gestion et préparer des plans efficaces pour définir les actions à amener en priorité pour maîtriser les risques et les ramener à un niveau acceptable.

5.1. Le diagramme à deux axes :

C'est la façon la plus commune de représenter la cartographie des risques. Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques «fréquences » et « impact ». La gravité ou impact correspond à l'axe des ordonnées « Y » et la fréquence à celui des abscisses « X ».¹

¹ <http://www.altairconseil.rf/Ddf/Altair%20Conseil%20-20%Cartographie%20des%Risque.pdf>; consulté le 27/3/2017.

Figure n° 10 : représentation graphique d'une cartographie des risques



Source : <http://www.altairconseil.rf/Ddf/Altair%20Conseil%20%20Cartographie%20des%20Risques.pdf>.

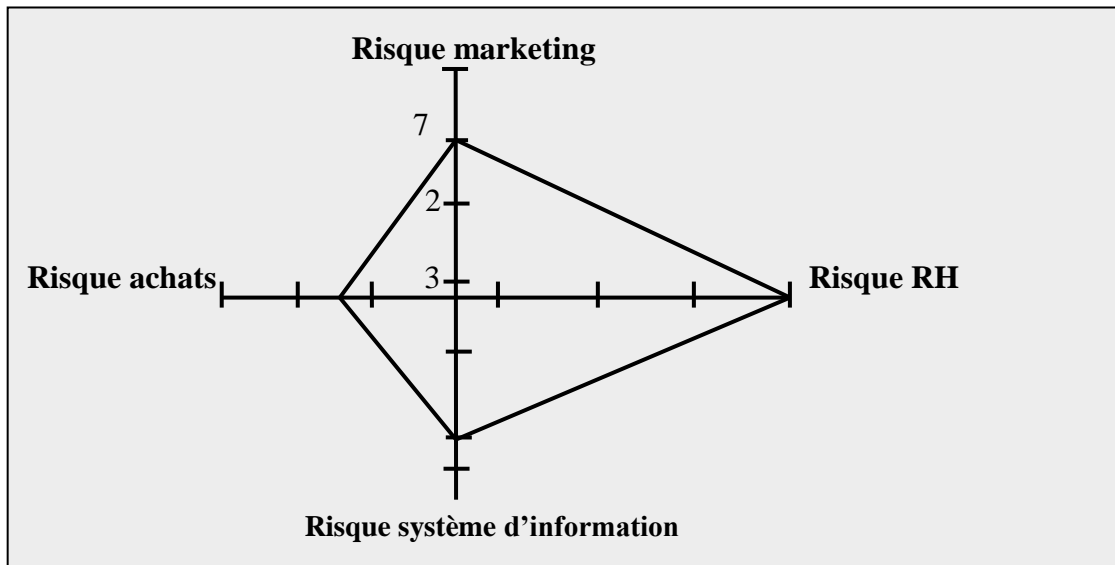
5.2. La représentation en mode RADAR ou toile d'araignée :

Le principe de ce type de représentation est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son appétence.

Pour ce type de cas, l'échelle représente la criticité d'un risque (coefficient multipliant la gravité par la probabilité d'occurrence). C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

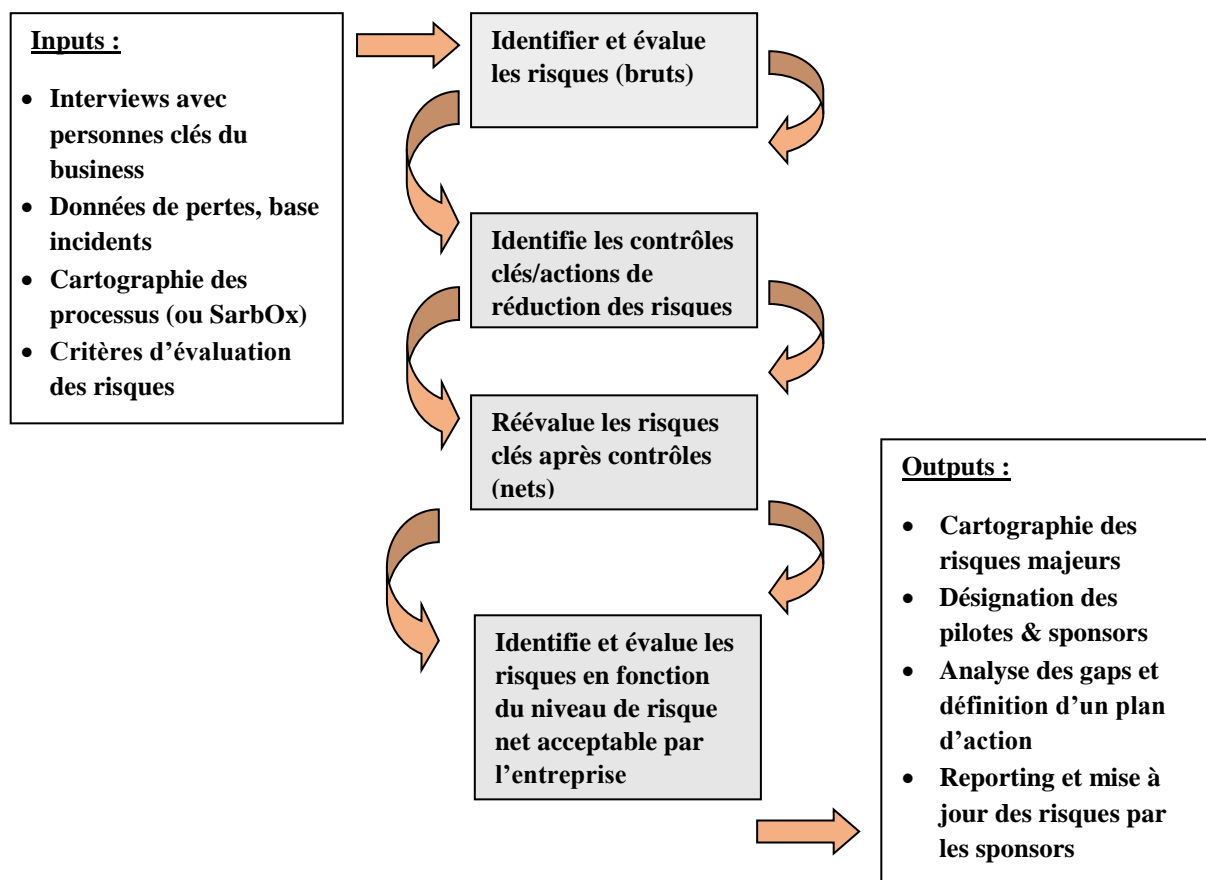
Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Figure n° 11 : diagramme radar des risques d'une organisation



Source : Champetier De Ribess Simon : « Quels sont les apports de la cartographie des risques dans l'amélioration des performances de l'entreprise ? », Iéseg school of management, 2008, p.44.

Figure n° 12 : processus de la cartographie des risques



Source : Lazard Frères Gestion – C. Brignola, Gestion pour compte de tiers : Contrôle interne & Déontologie, Jeudi 15 Juin 2006

Chapitre 2 : L'approche par risque : processus et applicabilité

Conclusion :

Dans ce chapitre nous avons présenté dans un premier lieu des généralités sur les risques (définitions, typologies, caractéristiques...), puis nous avons présenté le cadre théorique de la cartographie des risques (définition, objectifs, types...), et dans un dernier lieu nous avons entamé le processus d'élaboration de la cartographie des risques afin de faciliter la compréhension du prochain chapitre (cas pratique).

La cartographie des risques est donc plus qu'un simple outil d'identification et d'évaluation des risques, elle constitue un élément indispensable d'un processus global permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, à l'anticipation des pertes, à la fiabilité des informations financières, et à la conformité aux lois et règlements en vigueur, et également un outil de planning des missions d'audit interne permettant d'apprécier le contrôle interne mis en place.