

Polycopié de cours

Management des risques

Elaboré par :

Dr. BENARAB Imen Hanane



Année universitaire : 2023 / 2024

OBJECTIFS ET PRÉREQUIS

*** Objectifs du cours :**

L'objectif global du cours de management des risques est d'aider les étudiants à comprendre les concepts fondamentaux liés à l'identification, l'évaluation, et la hiérarchisation des risques et de les préparer à les gérer efficacement dans un environnement organisationnel incertain et en constante évolution.

Les objectifs spécifiques sont :

- 1- Comprendre les différents types de risques auxquels les entreprises sont exposées, tels que les risques stratégiques, financiers, opérationnels, de conformité, de sécurité, environnementaux, ...
- 2- Apprendre à évaluer la probabilité et l'impact des risques potentiels sur l'entreprise et à les hiérarchiser
- 3- Acquérir des compétences pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques efficaces, notamment l'évitement, la réduction, l'acceptation, le transfert
- 4- Connaître le cadre de gestion des risques opérationnels
- 5- Apprendre à cartographier des risques pour en établir un plan d'action en identifiant les zones les plus à risque et en développant des stratégies pour atténuer ces risques.

*** Prérequis :**

- Une bonne compréhension des concepts mathématiques tels que la probabilité et les statistiques, qui sont souvent utilisés dans la gestion des risques
- Des compétences en analyse, y compris la capacité à interpréter des données et à formuler des recommandations basées sur des informations analytiques
- Des compétences en communication, à savoir la capacité à présenter des informations clairement et à la communiquer

SOMMAIRE

<u>CHAPITRE 1 : Evolution d'un concept et émergence d'une fonction</u>	1-22
I- Le risque	1-10
II- La fonction Management du risque	10-22
<u>CHAPITRE 2 : Les risques opérationnels</u>	23-47
I- Cadre de gestion des risques opérationnels	23-25
II- Démarche d'élaboration de la cartographie des risques Opérationnels	25-28
III- Cas d'élaboration de cartographies des principaux risques opérationnels en entreprise_.....	29-47
<u>CHAPITRE 3 : Les risques financiers</u>	48-58
I- Le risque actions	48-49
II- Le risque de prix des matières premières	50-51
III- Le risque crédit	52-54
IV- Le risque de liquidité	54-55
V- Le risque de change	56-57
VI- Le risque de taux	57-58
EXERCICES, QCM ET QUESTIONS DE REVISION	59-84
LES CORRIGES	85-97
REFERENCES	98-100
Table des matières	101-103

Liste des figures

Figure 1 – Représentation d'un processus	26
Figure 2 – Exemple de matrice des risques	28
Figure 3 - Matrice des risques opérationnels (Ventes aux clients)	39

Liste des tableaux

Tableau 1 – Type de risque selon la nature de l'évènement déclencheur	3-4
Tableau 2 – Exemple de tableau d'identification des risques	17
Tableau 3 – Exemple probabilités d'occurrence (opportunités)	19
Tableau 4 - Exemple probabilités d'occurrence (Menaces)	19
Tableau 5 - Exemple conséquences (menaces et opportunités)	20
Tableau 6 - Exemple de barème de cotation	27
Tableau 7 – Activités du processus Ventes aux clients	29-30
Tableau 8 – Recensement des risques opérationnels pour Ventes aux clients	31
Tableau 9 - Recensement des contrôles associés pour Ventes aux clients	32-33
Tableau 10 – Echelle de mesure de fréquence (Ventes aux clients)	34
Tableau 11 - Echelle de mesure d'impact (Ventes aux clients)	34
Tableau 12 - Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle des risques (Ventes aux clients)	34
Tableau 13 – Fréquence et qualité du dispositif (Ventes aux clients)	35
Tableau 14 - Impact et qualité du dispositif (Ventes aux clients)	36
Tableau 15 – Hiérarchisation des risques inhérents (Ventes aux clients).....	37
Tableau 16 – Exemple de calcul du risque résiduel	38
Tableau 17 – Activités du processus Achats auprès des fournisseurs	40-41
Tableau 18 – Recensement des risques pour achats auprès des fournisseurs	41-42

Tableau 19 - Recensement des contrôles associés pour achats auprès des
fournisseurs43-44

Tableau 20 – Activités du processus GRH45

Tableau 21 – Recensement des risques du processus GRH46-47

CHAPITRE 1 : Evolution d'un concept et émergence d'une fonction

L'entreprise vit aujourd'hui dans ce qu'on appelle « l'ère du risque ». En effet, dans cet environnement peu prévisible et de plus en plus agressif, elle se trouve confrontée à l'apparition de risques de plus en plus variés et nombreux, pouvant entraver l'atteinte de ses objectifs, voire même mener à sa disparition. La mise en place d'un système de management des risques, lui permettant de les identifier, de les évaluer et de les traiter, apparaît donc comme un impératif.

I- Le risque

1- Définition du risque

La norme ISO/IEC Guide 73 (2002)¹ le définit comme la combinaison de la probabilité d'un événement et des conséquences de celui-ci². La nouvelle définition de la norme ISO Guide 73 (2010)³ couple le risque aux objectifs de l'organisation comme suit : « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Un risque représente alors toute situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit.

Les conséquences de tout événement peuvent être préjudiciables (aléa négatif) ou bénéfiques (aléa positif). Donc certains risques auront des effets défavorables (on les appelle « menaces ») tandis que d'autres auront des effets favorables (on les appelle « opportunités »). Dans la vision moderne du management des risques, on s'intéresse au risque sous ses deux aspects (positif et négatif) même si dans certains domaines (ex. l'hygiène, la sécurité, la sûreté), les conséquences ne sont généralement que négatives et la gestion des risques est principalement axée sur leur prévention et leur atténuation.

2- Origine du risque

Allant du client volant des articles en magasin au collaborateur qui vend un secret de fabrication à un concurrent, les risques peuvent provenir de parties aussi diverses que variées. Ces parties peuvent être internes ou externes à l'entreprise. De ce fait, le risque peut être :

-D'origine interne : Il s'agit des risques pouvant provenir d'un des trois partenaires internes à l'entreprise :

¹ Guide élaboré par le Groupe de travail du Bureau de gestion technique (TMB) de l'ISO sur la terminologie du management du risque. Consultable au : www.iso.org

² C'est-à-dire que lorsqu'on s'intéresse aux risques on s'intéresse à leur probabilité d'occurrence et aux conséquences s'ils venaient à se réaliser réellement

³ Issue de la révision de la norme sus-citée

- *ses dirigeants*, de par leurs responsabilités élevées et étendues, les dirigeants peuvent mettre en péril l'activité et le patrimoine de l'entreprise s'ils ne respectent pas la législation, les normes, les règlements,... ou s'ils commettent des fautes de gestion. Ils peuvent de ce fait, être mis en cause en matière civile, pénale, fiscale ou sociale.

- *ses salariés*, lorsqu'ils commettent des fraudes ou des fautes dans l'exécution de leur travail, ou lorsqu'ils ne respectent pas les consignes en matière de sécurité ou tout autre règlement établi par l'entreprise qui les emploie, les salariés peuvent être à l'origine de risques divers.

- *ses actionnaires*, principalement à travers les décisions qu'ils peuvent prendre lors des conseils d'administration et qui peuvent avoir des conséquences sur l'entreprise dans son ensemble.

-D'origine externe : Il s'agit principalement des risques provenant des :

- *Consommateurs* : tels que des clients qui ne paient pas leurs marchandises, qui volent des articles ou qui, insatisfaits s'acharnent sur elle sur Internet (critiques, avis négatifs, etc.).

- *Médias* : qui relaient un scandale ou une mauvaise information la concernant.

- *Administrations* : tels que les redressements qu'elle peut avoir de la part de l'administration fiscale ou de l'inspection du travail.

- *Citoyens* : des citoyens peuvent pour une raison ou une autre, appeler à boycotter une entreprise et ses produits ou à interpeller les pouvoirs publics pour lui faire cesser son activité (pour un problème sanitaire ou environnementale par exemple) ou à délocaliser sa production (zone urbaine par exemple).

- *Concurrence* : arrivée d'un nouveau concurrent avec une technologie plus avancée, pratiques déloyales d'un autre...

- *Fournisseurs* : dépendance vis-à-vis d'un seul fournisseur, non-respect par un fournisseur de ses engagements en matières de délais de livraison, de qualité, ...

- *Sous-traitants* : non-respect des engagements.

- *Distributeurs* : Changement des canaux de distribution par exemple.

- *Agences de notation* : ce sont des entreprises privées qui apprécient le risque de solvabilité financière d'une entreprise, d'un État, d'une collectivité locale, ...ainsi si leur notation pour l'entreprise est mauvaise cela peut entraîner des difficultés, notamment à obtenir des crédits.

3-Typologie des risques

Les risques varient d'une entreprise à une autre et il existe différentes façons de les classer. Ils peuvent en effet, être classés :

➤ ***Selon leur origine***

Les risques peuvent provenir, comme nous l'avons déjà dit, soit de l'entreprise elle-même soit de son environnement externe. Nous pouvons alors classer les risques selon leur origine en : *risque internes* et *risques externes*.

➤ ***Selon la nature de l'évènement déclencheur***

On aura par exemple :

- *Risques économiques*, liés à un changement brusque dans l'environnement économique de l'entreprise.

- *Risques techniques*, liés à un dysfonctionnement dans le processus industriel ou de production.

- *Risques naturels*, liés à des facteurs naturels incontrôlables par l'homme tels que les tempêtes, tremblements de terre, éboulements, sécheresse, inondations, neige ... pouvant impacter les activités de l'entreprise et ses résultats.

- *Risques humains*, causés par une action volontaire ou non de l'homme tels que les fraudes et arnaques, grèves, procès, ...

- etc.

Le tableau suivant résume les principaux risques selon la nature de l'évènement déclencheur.

Tableau 1- Type de risque selon la nature de l'évènement déclencheur

Catégories d'événements	
Facteurs externes	Facteurs internes
Economiques <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des capitaux • Emission, défaut de crédit • Concentration • Liquidité • Marchés financiers • Chômage • Concurrence • Fusions - acquisitions 	Infrastructure <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des actifs • Capacité des actifs • Accès aux capitaux • Complexité
Environnementaux - Naturels <ul style="list-style-type: none"> • Emissions et déchets • Energie • Catastrophes naturelles • Développement durable 	Personnel <ul style="list-style-type: none"> • Compétence des employés • Activités frauduleuses • Santé et sécurité
	Processus <ul style="list-style-type: none"> • Capacité • Conception • Exécution • Fournisseurs / dépendance

<p>Politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Changement de gouvernement • Législation • Politique publique • Réglementation <p>Sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démographie • Comportement des consommateurs • Responsabilité sociale • Vie privée • Terrorisme <p>Technologiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruptions • Commerce électronique • Données externes • Nouvelles technologies 	<p>Technologie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrité des données • Disponibilité des systèmes et des données • Choix des systèmes • Développement • Déploiement • Maintenance
--	---

Source : YAICH. A, *Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2)*,
La revue comptable et financière N° 85, pp.59-71, 3^{ème} trimestre, 2009, P. 65

➤ ***Selon les objectifs affectés***

Quelle que soit leur nature ou leur origine, les risques peuvent impacter différents objectifs de l'entreprise. Selon les objectifs qu'ils affectent, ils seront classés¹ en :

- Risques stratégiques

Ils sont liés à la stratégie générale de l'entreprise et concernent donc les choix stratégiques qu'elle établit pour se positionner sur le marché et s'adapter à son environnement concurrentiel ; choix qui auront un impact sur ses revenus futurs. Les objectifs stratégiques (à long terme) de l'entreprise peuvent être affectés par différents facteurs. Selon ces facteurs nous aurons principalement 3 risques :

- *Risques macroéconomiques*, issus des grands agrégats de l'économie tels que les dépenses des consommateurs, l'inflation, la situation de l'emploi, le niveau d'imposition,...

- *Risques liés à l'expansion*, issus de la diversification des activités de l'entreprise et leur développement.

- *Risques liés à l'activité concurrentielle*, liés aux décisions de la concurrence en matière de prix, d'investissement, de communication,...

¹ HASSID.O, *La gestion des risques*, 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, 2008.

- Risques opérationnels

Ils concernent les objectifs opérationnels que l'entreprise vise à atteindre à travers ses activités quotidiennes en poursuivant ses objectifs stratégiques et sont liés à des dysfonctionnements tels que :

-risques portant sur le matériel de production (machines, véhicules...) comme les pannes.

- risques portant sur le matériel et les réseaux informatiques tels que les pannes, vol de données, bugs.

- risques portant sur la chaîne d'approvisionnement et de livraison (fournisseurs, sous-traitants) tels que les retards de livraison, rupture de stock, retard de transport.

- risques portant sur l'organisation interne (désorganisation et modification des plannings dus à divers facteurs). Nous nous intéresserons plus en détail aux risques opérationnels dans le chapitre 2 de ce cours.

- Risques financiers

Ils sont liés à l'atteinte des objectifs de rentabilité et de trésorerie de l'entreprise et concernent la gestion et la maîtrise efficace de ses finances en s'intéressant aux effets des facteurs externes qui peuvent les affecter tels que la variation des cours de matières premières, défaut de paiement d'un client important, fluctuation des taux de change ou d'intérêt, ... Nous aborderons ces différents types plus en détail dans le dernier chapitre de ce cours.

- Risques de gestion des connaissances

Ils concernent la maîtrise et la gestion efficace des connaissances et des savoirs de l'entreprise, leur production ainsi que leur protection, et leur communication. En effet, plusieurs facteurs externes peuvent affecter la gestion des connaissances, tels que la violation ou l'utilisation non autorisée de la propriété intellectuelle, les pannes de réseaux électriques ainsi que des facteurs internes tels que les pannes informatiques ou le départ de personnes clés.

- Risques de conformité

Il s'agit des risques liés aux aspects légaux et réglementaires (lois et leurs évolutions) en matière d'hygiène, de sécurité, d'environnement, de la publicité et protection des consommateurs, de protection des données, de pratiques sur l'emploi,... ; aux sanctions administrative, judiciaire et disciplinaire encourues ou à la perte de réputation de l'entreprise qui peut en découler. Par exemple l'évolution des normes comptables pouvant générer un redressement fiscal, apparition d'une nouvelle loi qui réglemente un marché ou une profession (réglementation sur la profession libérale), évolution du droit du travail, ...

C'est cette dernière typologie (selon les objectifs affectés) que l'on retrouve le plus souvent dans la littérature liée au management des risques.

→ Autres types de risques

Dans la littérature, nous pouvons rencontrer d'autres concepts à savoir :

- **Risque inhérent (intrinsèque ou brut)** : il est défini par COSO2¹ comme le risque « *auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives pour en modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact* »²

- **Risque résiduel** : celui-ci est quant à lui défini par COSO2 comme « *le risque auquel l'entité reste exposée après la prise en compte des solutions mises en œuvre par le management* »³ c'est-à-dire le risque subsistant après que des mesures de prévention aient été prises, autrement dit ce qui reste du risque après l'analyse des dispositifs de contrôle disponibles pour le maîtriser ou après son traitement.

- **Risque secondaire** : C'est le risque pouvant découler de l'option choisie c'est-à-dire un risque issu de la décision prise par l'entreprise pour gérer le risque intrinsèque.

4- Les acteurs du risque

Nous avons d'un côté les producteurs du risque et de l'autre côté les gestionnaires du risque.

* Les producteurs du risque

Il s'agit de toute partie interne ou externe pouvant causer volontairement ou non, du tort à l'entreprise en entravant son activité ou en l'empêchant d'atteindre ses objectifs (voir origine du risque, pp. 1 et 2 de ce cours).

Quelle que soit l'origine du risque, 3 profils de producteurs de risque peuvent être ressortis :

- *Le négligent*, encourt des risques aux autres de façon non intentionnelle.

- *Le spéculateur*, sans entraver la loi, il peut agir contre l'entreprise (ex. les Médias qui relaient un scandale la concernant).

¹ Le COSO est le référentiel de contrôle interne du *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* dont il porte le nom, qui a évolué en 2002 vers le COSO 2 (cadre de référence du management des risques) utilisé dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois SOX aux USA et LSF en France.

² EVERSON. M-E.A. & al., COSO : Le management des risques de l'entreprise- Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance, traduit de l'anglais, éd. IFACI, Paris, 2017, p. 40.

³ Ibid.

- *Le délinquant*, il nuit à l'entreprise de façon illégale (ex. un voleur, un hacker,...).

* **Les gestionnaires du risque**

La gestion des risques d'entreprise peut impliquer de manière consciente ou pas, plusieurs acteurs en interne et en externe avec le Risk Manager (la personne recrutée par l'entreprise pour identifier les risques auxquels elle doit faire face et de proposer des solutions efficaces pour les gérer) jouant le rôle principal de coordination.

>*En interne*

Les gestionnaires du risque à l'intérieur de l'entreprise sont principalement (nous les reverrons en détail au point « Intervenants internes à la gestion des risques » pp. 13-15 de ce cours) :

- Le conseil d'administration
- Le management
- Le risk manager
- L'audit interne
- Le comité d'audit
- L'encadrement
- Les membres du personnel

>*En externe*

Nous avons principalement :

-Les experts (auditeurs externes) : L'entreprise peut réaliser une expertise en interne (audit interne) ou recourir à des cabinets d'audit externe.

Les auditeurs externes peuvent fournir au management et au Conseil d'administration un point de vue éclairé, indépendant et objectif sur la gestion des risques (défiance de gestion, informations analytiques, recommandations d'amélioration pour renforcer le programme de management des risques)

-Les entreprises d'assurance : elles offrent des services de gestion des risques en assurant la sécurité des actifs physiques (machines, immeubles, véhicules, ...) humains et immatériels (brevet d'invention, marque, base de données, ...).

- L'État : Il peut exercer une influence sur le dispositif de management des risques des entreprises en établissant des règles et en obligeant la direction de ces entreprises à

s'assurer que leur système de management des risques y répond (ex. Sarbanes-Oxley¹ (SOX) aux Etats-Unis ou la Loi de Sécurité Financière² (LSF) en France).

- **Autres tiers externes** : Les clients, fournisseurs, partenaires et autres tiers ayant une relation d'affaire avec l'entreprise représentent une source d'information importante dans le cadre du dispositif de management des risques.

5- La perception du risque

Le risque est perçu différemment d'une entreprise à une autre (voire même d'une personne à une autre au sein d'une même entreprise). Ceci est principalement dû à ³ :

- La culture du risque de l'entreprise
- L'appétence au risque de l'entreprise

5-1-La culture du risque de l'entreprise

Elle se traduit par le niveau de prise en compte par l'entreprise, des risques dans sa stratégie et dans son organisation. Le niveau de culture diffère d'une entreprise à une autre principalement selon :

- l'activité de l'entreprise ;
- la réglementation qui lui est applicable ;
- sa nationalité.

-Selon l'activité de l'entreprise

La différence de culture du risque s'explique par la différence de l'activité de l'entreprise. En effet, les sociétés d'assurance par exemple, sont particulièrement sensibles aux risques. Le cœur de leur métier étant de gérer les risques de leurs clients, elles ont une grande expérience dans la gestion de leurs propres risques. Il est de même pour les banques et autres établissements financiers. Les organisations impliquées dans la défense nationale sont également, de par le caractère confidentiel et stratégique de leur activité, tenues de bien intégrer la gestion des risques dans leur stratégie.

¹ Née en 2002 aux USA en réponse aux scandales financiers d'entreprises du début des années 2000, elle vise à réglementer les fonctions financières, comptables et d'audit et à pénaliser la criminalité d'entreprise des entités cotées en Bourse aux USA.

² Née en 2003 en France, elle vise à renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise.

³ CLEARY.C et MALLERET.T, *RISQUES : Perception, Evaluation, Gestion*, éd. Maxima, Paris, 2006

Dans le secteur industriel par contre, la prise en compte des risques dépend de l'histoire de l'entreprise (ses expériences passées avec les risques qu'elle a pu rencontrer) et sa concurrence (rude ou pas).

Dans les administrations, le management des risques est souvent absent ; celles-ci recourant la plupart du temps au transfert de leurs risques à une société d'assurance.

-Selon la réglementation applicable à l'entreprise

Certaines entreprises sont soumises à des réglementations strictes et accords internationaux qui impactent fortement leur niveau de culture du risque en les obligeant à sa prise en compte dans leurs stratégies. Ainsi les institutions financières, astreintes au respect des accords de *Bâle II*¹, ont l'obligation légale de prendre en compte les risques de crédit, de marché et les risques opérationnels. Pareil pour les sociétés d'assurance qui doivent organiser leur gestion des risques suivant les obligations de *Solvency II*². Les entreprises cotées à la bourse de New York doivent quant à elles appliquer les dispositions de *Sarbanes Oxley*³.

-Selon la nationalité

Les entreprises anglo-saxonnes par exemple ont depuis toujours été plus avancées en matière de management des risques comparativement aux entreprises du reste du monde en intégrant depuis de nombreuses années déjà, le management des risques comme élément clé de la stabilité de l'entreprise.

5-2-L'appétence au risque de l'entreprise

Selon le cadre COSO2 « l'appétence pour le risque est le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face, en cohérence avec ses objectifs de création de valeur. Il reflète sa conception en matière de management des risques et influence sa culture et son approche opérationnelle. L'appétence pour le risque est directement liée à la stratégie de l'organisation. Chaque stratégie induit des risques différents. Le dispositif de management des risques aide la direction à choisir une stratégie en cohérence avec son niveau d'appétence pour le risque »⁴.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2003, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel. Bâle : Banque des règlements internationaux. 12 pages.

² Directive de 2009 du parlement européen visant à réglementer les compagnies d'assurance des pays membres de l'Union Européenne.

³ Op.cit p.8

⁴ YAICH. A, *Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2)*, La revue comptable et financière N° 85, pp.59-71, 3^{ème} trimestre, 2009, P.61

Cette appétence exprime donc le niveau de risque qu'une entreprise est prête à prendre ou à accepter afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. L'acceptation de certains risques est parfois nécessaire à cause des compromis à faire entre la mission de l'entreprise et le fait que ces risques soient de nature systémique et que leur atténuation nécessiterait beaucoup de temps et d'investissement. Par ailleurs, l'acceptation de certains risques peut être nécessaire pour encourager l'innovation et la croissance.

L'appétit pour le risque doit être consigné en l'exprimant sous forme de seuil de risque, soit des niveaux acceptables par les parties prenantes, d'exposition aux risques. Ceci va aider à la définition des probabilités et des impacts lors de l'évaluation des risques et de leur classement par ordre de priorité, qu'on verra plus tard.

L'appétence au risque de l'entreprise peut être :

- *Elevée* : L'entreprise est favorable aux risques et considère qu'une prise de risque agressive se justifie et est prête à accepter des répercussions négatives importantes pour réaliser ses objectifs stratégiques.

- *Importante* : Elle est prête à prendre des risques plus importants que la moyenne et à accepter certains effets négatifs pour réaliser ses objectifs stratégiques.

- *Modérée* : Elle est neutre dans la mesure où elle adopte une approche équilibrée de la prise de risques : les éventuels effets négatifs et la réalisation des objectifs stratégiques sont considérés de façon égale.

- *Faible* : Elle adopte une approche prudente face à la prise de risques et n'est prête à accepter qu'un léger impact négatif pour atteindre ses objectifs stratégiques.

- *Nulle* : L'entreprise est hostile aux risques ; très prudente, elle n'est pas prête à accepter le moindre effet négatif pour atteindre ses objectifs stratégiques.

II- La fonction Management du risque¹

1-Brève histoire et définition

Le management « moderne » des risques est né aux USA entre les années 50 et 60 où, dominé par la question de l'assurance et la prise en compte des pertes financières, il ne consistait à cette époque qu'à transférer ses risques vers un assureur et était rattaché à la direction financière de l'entreprise. Les accidents de travail et d'hygiène étaient les seuls à faire l'objet d'une anticipation et d'une prévention.

¹ VERET. C et MEKOUAR. R, Fonction : Risk manager, éd. Dunod, Paris, 2005

Dans les années 80, les entreprises prennent conscience de l'importance des plans de continuité et la gestion des risques s'étend alors à d'autres domaines. En effet, face à la complexification de son environnement et l'irruption de plusieurs acteurs dans sa sphère, l'entreprise doit faire face à une diversité de risques dépassant le strict cadre financier.

Mais ce sont les différents événements importants survenus dans les années 2000 tels que le bogue de l'an 2000¹, les attentats du World Trade Center² et le scandale financier d'Enron en 2001³ qui marquent un tournant important dans la gestion des risques à travers la prise de conscience par les entreprises de :

- leur vulnérabilité face aux risques ;
- leur carence en matière de gestion de ces vulnérabilités ;
- la nécessité d'intégrer le management des risques dans leur stratégie.

Depuis, le management des risques a évolué, prenant une importance majeure dans la vie des entreprises qui, plus sensibles à la nécessité d'une gestion efficace des risques, vont vers une approche globale⁴. Une nouvelle approche du management des risques a alors été développée : *le Management des risques d'entreprise* qui prône une approche intégrée et rigoureuse des risques en évaluant et en localisant les risques dans toutes les zones qui pourraient avoir un impact sur la stratégie organisationnelle et ses différents objectifs. Ce qui implique la prise en compte de plus en plus complète de la totalité des vulnérabilités qui peuvent empêcher leur bonne marche en intégrant la gestion des risques dans leur stratégie quitte à modifier leurs principes d'organisation.

Par ailleurs, une plus grande attention est portée aujourd'hui par les Etats, à la gestion des risques en entreprise à travers un cadre réglementaire renforcé aussi bien qu'une forte pression des marchés pour que les entreprises prennent conscience de la nécessité de maîtriser leurs risques.

Le management des risques est donc un processus structuré, cohérent et continu, opérant dans toute l'entreprise et qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de rendre compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation de ses objectifs et de décider des mesures à prendre.

¹ Inquiétude mondiale quant au passage informatique à l'an 2000, les ordinateurs n'étant pas programmés pour ce passage.

² Attentats terroristes ayant frappé les USA le 11 septembre 2001, où 2 avions détournés ont été projetés sur les 2 tours jumelles du World Trade Center.

³ Affaire de fraude et de manipulation financière ayant entraîné la faillite de la grande entreprise américaine Enron.

⁴ Association Française de Normalisation (AFNOR), Management du risque : approche globale, AFNOR 2002

Selon le référentiel COSO2 : « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »¹

2-Objectifs et défis d'intégration

Le management des risques vise à :

- identifier les événements potentiels pouvant affecter l'entreprise et les gérer dans les limites de son appétence aux risques. La gestion du risque vise donc à maintenir l'exposition aux risques dans une plage de valeurs acceptable en réduisant les facteurs de variance négatifs, en favorisant les facteurs de variance positifs et en renforçant la probabilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

- fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, de nombreux facteurs d'influence ont poussé les managers d'entreprise à organiser une fonction de gestion des risques et à la rendre visible. Cette volonté de transparence est directement liée au phénomène de gouvernance d'entreprise car pour rassurer leurs principales parties prenantes (clients, actionnaires, employés, pouvoirs publics...), les managers souhaitent montrer que non seulement les risques sont pris en compte mais que leur gestion est intégrée dans la stratégie de l'entreprise.

Comme le risque peut compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la gestion des risques doit être une logique d'entreprise (approche globale impliquant tous les membres de l'entreprise à tous les niveaux) c'est-à-dire qu'elle doit être mise en place par le conseil d'administration, la direction générale, le management ainsi que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, réfléchi dans sa stratégie globale et couvrant tous ses métiers.

Mais cette fonction récemment créée et spécifiquement destinée à prendre en charge le processus de gestion dans son ensemble - et qui est de ce fait, la plus adaptée à la vision moderne des risques - n'existe pas dans toutes les entreprises car mettre en place une fonction Gestion des Risques implique pour elles :

- l'adaptation de leur organisation ;
- la modification des relations entre les différents acteurs ;

¹ EVERSON. M-E.A. & al., COSO : Le management des risques de l'entreprise- Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance, traduit de l'anglais, éd. IFACI, Paris, 2017, p.40

- des formations pour sensibiliser les collaborateurs aux changements introduits par cette gestion.

En effet, la mise en place d'une politique globale et intégrée de gestion des risques menée par un risk manager¹ conduit souvent à une complexification des relations entre les différents acteurs, que l'entreprise devra gérer. En effet, le risk manager pousse par exemple les directions métiers à intégrer les risques dans la gestion de leurs projets et dans la continuité de leur activité alors que leur priorité c'est leurs objectifs opérationnels immédiats. Par ailleurs, les plans d'action de traitement des risques leur exigent souvent de mobiliser des budgets qu'ils préféreraient affecter à la conduite de leurs propres projets et activités. De ce fait, le risk manager peut être perçu comme une source de gêne pour les opérationnels.

Par ailleurs, même s'il existe des relations hiérarchiques classiques en entreprise, l'efficacité du processus est assurée par la transversalité des relations entre les différents acteurs. C'est-à-dire qu'ils sont tous concernés et doivent contribuer car le management des risques implique un travail en réseau plutôt qu'une relation hiérarchique. Le risk manager n'a pas donc pour rôle d'imposer la politique de gestion des risques mais d'assister et de coordonner les différentes directions opérationnelles dans la maîtrise des leurs. Il est de ce fait, au centre du dispositif de gestion des risques et agit comme un facteur d'optimisation, de mise en cohérence et de rationalisation du réseau d'acteurs qui participent au management des risques. L'appui de sa hiérarchie ainsi que les opérations de sensibilisation et de formation peuvent être nécessaires pour démontrer, aux différentes directions métiers, son importance pour la maîtrise des risques de l'entreprise.

3- Intervenants internes à la gestion des risques

**** Le Conseil d'administration***

C'est le responsable de la gestion des risques mais dans la pratique, il délègue cette responsabilité à la Direction.

Il y joue toutefois un rôle en définissant la stratégie, en formulant les objectifs de haut niveau, en réalisant l'affectation globale des ressources et en créant l'environnement éthique.

Il joue aussi le rôle de superviseur en étant informé des principaux risques et des mesures prises par la direction pour les traiter et en connaissant les limites de l'efficacité du dispositif de management des risques mis en place par la Direction.

¹ VERET. C et MEKOUAR. R, Fonction : Risk manager, éd. Dunod, Paris, 2005

*** *Le management (La Direction Générale)***

La responsabilité ultime de la gestion des risques lui revient et son rôle principal est d'assurer l'existence d'un environnement interne favorable.

*** *Le risk manager***

Son rôle consiste à :

- Définir des politiques de management des risques.
- Désigner au sein des différentes unités, les personnes responsables du management des risques.
- Promouvoir le management des risques dans toute l'entité.
- Etablir un langage commun de management des risques intégrant des indicateurs homogènes de probabilité et d'impact et définissant des catégories communes de risques.
- Superviser le processus reporting.
- Rendre compte au Directeur Général des améliorations et recommander les actions nécessaires.

*** *Les auditeurs internes***

Les principaux rôles de l'audit interne dans le processus de management des risques sont :

- Évaluer les processus de gestion des risques.
- Donner une assurance sur les processus de gestion des risques.
- Donner l'assurance que les risques sont bien évalués.
- Examiner la gestion des principaux risques.
- Évaluer la communication des risques majeurs.

Pour un double objectif :

- apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés ;
- apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques fonctionne correctement.

*** *Le Comité d'audit***

Il assure le suivi de l'audit interne et veille à l'indépendance, à la compétence et aux ressources de l'audit interne. Il détermine avec la fonction audit interne les principaux risques et les objectifs de la fonction d'audit interne.

**** L'encadrement***

- *Les directeurs des différentes unités* : Ils sont responsables du management des risques de l'entité liés aux objectifs de celle-ci.

- *Les fonctions transverses* : Elles jouent un rôle de soutien important dans la conception et l'exécution des pratiques de management des risques efficaces.

**** Les membres du personnel***

Le management des risques doit être l'affaire de tous au sein de l'entreprise et l'ensemble du personnel à tous les niveaux doit être sensibilisé à son importance.

4- Processus de management des risques

Le management des risques est une approche rigoureuse de repérage et d'évaluation de tous les risques qui menacent l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Même si les processus sont différents d'une organisation à une autre, ils suivent tous les mêmes étapes, à savoir :

- Analyse des risques, qui consiste à identifier et à évaluer les risques encourus par l'entreprise.
- Traitement des risques par la mise en place des plans d'action pour traiter les risques majeurs identifiés et l'allocation des budgets nécessaires aux entités chargées de les traiter.
- Suivi et contrôle des actions correctrices pour s'assurer de l'exécution des actions décidées et contrôler l'efficacité de cette solution par rapport aux attentes.

4-1- Analyse des risques¹

Elle consiste en :

- l'identification des risques ;
- l'évaluation des risques.

Et aboutit à l'élaboration d'une cartographie des risques.

Avant de nous intéresser à l'analyse et l'évaluation des risques, nous allons commencer par nous intéresser à ce qu'est une cartographie des risques (nous verrons sa démarche d'élaboration, quand nous arriverons au chapitre 2 de ce cours).

¹ LOUISOT. J-P, Gestion des risques : 100 questions pour comprendre et agir, éd. AFNOR, Paris, 2005

***Définition de la cartographie des risques**

C'est un outil permettant d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques afin de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles, en assurer le suivi, communiquer des informations sur les risques de l'entreprise. Elle est donc à la fois :

- Un outil de gestion des risques, en donnant une vue d'ensemble des risques et en les hiérarchisant, elle sert de tableau de bord pour piloter les risques en permettant aux managers, de déterminer les actions prioritaires et faciliter la prise de décision pour les maîtriser.

- Un outil de gestion des ressources, à travers l'évaluation de la probabilité des risques et de leurs conséquences, la cartographie permet de décider de l'affectation et le déploiement des ressources aux risques prioritaires.

- Un outil de communication, elle sert de base au reporting et permet une communication en interne (Conseil d'Administration, Direction Générale, les différentes directions et services) et en externe (assureurs, investisseurs). Elle permet alors au management, avec l'aide du risk manager, de mettre en place une politique du risque imposable à tous et d'instaurer une vraie culture du risque à travers la sensibilisation qu'elle apporte à tout le personnel.

*** Réussir la cartographie des risques**

Pour cela, il faut respecter certaines conditions :

-La définition explicite des objectifs : Afin que les personnes participant à l'élaboration de la cartographie puissent comprendre pourquoi elle est élaborée, les objectifs de celle-ci doivent être précisés et leur être communiqués.

-La désignation d'un responsable : qui devra orienter la réalisation de la cartographie suivant les objectifs arrêtés.

-La constitution d'un groupe de travail : Composé - en plus du responsable et auditeurs - d'opérationnels compétents pouvant facilement définir les risques liés à leurs activités, garants de la qualité de la cartographie.

- La mise en place des moyens d'action : Comme tout projet, l'élaboration de la cartographie nécessite la mise en place de moyens humains, financiers et matériels.

- L'usage d'un langage commun : Pour harmoniser la gestion des risques, un langage commun doit être utilisé dans les communications entre les spécialistes et le management ou avec le personnel.

- **L'implication active de la Direction Générale** : La décision de la Direction Générale d'élaborer une cartographie des risques, confère à celle-ci de l'importance et permet de sensibiliser les personnes devant participer à l'identification des risques et les encourage à le faire.

4-1-1- Identification des risques¹

Elle a pour but de repérer l'exposition d'une entreprise à l'incertitude.

Pour identifier les risques, l'entreprise peut recourir à 3 sortes principales de sources :

- Contrôle, visite, inspection et observation (*importance de l'observation*).
- Entretien, sondages et enquêtes (*importance du recensement*).
- L'analyse de l'historique, le retour d'expériences et la traçabilité (*importance de la capitalisation et de la réutilisation*).

Les risques identifiés sont alors détaillés dans un tableau généralement, pour faciliter et structurer la compréhension. Les risques y seront décrits de façon exhaustive.

Tableau 2- Exemple de tableau d'identification des risques

ID risque	Origine du risque	Catégorie du risque	Description
xxx	Fortes pluies	Climatique	En cas de fortes pluies, les infiltrations d'eau à partir de la terrasse pourraient endommager les équipements informatiques du dernier étage

Source : exemple conçu par l'enseignante

4-1-2- Evaluation des risques²

Une identification bien menée va révéler de nombreux risques ce qui peut entraîner dispersion et démoralisation. Pour y remédier, il faut procéder à **l'évaluation** des risques ce qui revient à apprécier la *criticité* de chaque risque sur la base de 2 éléments :

- Sa probabilité d'occurrence (ou fréquence).
- Son impact (ou gravité).

¹ Op cit p. 15

² DE DIANOUS. V. & al., *Prise en compte de la probabilité dans les études de dangers*, Préventive Sécurité, N° 95, 2007, pp.32-37.

L'évaluation des risques est l'art de prendre en compte rationnellement les deux composantes du risque, fréquence et gravité. Ceci permettra de hiérarchiser les risques et de déterminer les risques majeurs devant être analysés plus en détail et traités en priorité. Cette évaluation peut être quantitative, semi-quantitative ou qualitative.

Le risque inhérent ou risque brut est coté¹ par le calcul du produit de ces 2 éléments (Fréquence et Impact) :

score risque inhérent = probabilité d'occurrence x impact

Pour chaque risque inhérent identifié, il faut indiquer le dispositif de maîtrise de risque associé, et en évaluer la qualité afin de déterminer et de coter le risque résiduel. C'est à dire la criticité que présente le risque après prise en compte de l'effet protecteur des éléments de maîtrise en place. Il se calcule par :

Score risque résiduel = probabilité d'occurrence résiduelle x impact résiduel

Sachant que :

Probabilité résiduelle = score probabilité x (1 - % de traitement)

Impact résiduel = score impact x (1 - % de traitement)

Les échelles de mesure utilisées pour les probabilités et les conséquences varient d'une entreprise à l'autre et reflètent l'appétit au risque. Ainsi, le nombre de niveaux de ces échelles montre le degré de détail requis pour la gestion des risques : plus il est élevé, plus l'approche de risque est détaillée (en général 5 niveaux) ; moins il est élevé, plus elle est simple (3 niveaux habituellement).

La probabilité d'occurrence peut par exemple être jugée comme Haute, Moyenne ou Faible, et les conséquences qualifiées comme Fortes, Moyennes ou Faibles. Ces échelles peuvent être utilisées pour évaluer à la fois les menaces et les opportunités en considérant les définitions des impacts de manière négative pour les menaces (perte de temps, réduction des performances) et de manière positive pour les opportunités (gain de temps, amélioration des performances). Les tableaux qui suivent donnent des exemples de mesure de probabilité et d'impact en cas d'opportunités et de menaces.

¹ On calcule son score (sa criticité)

Tableau 3- Exemple Probabilité d’Occurrence (Opportunités)

Estimation	Description	Indicateurs
Forte (Probable)	Issue favorable probable dans l’année ou plus de 75% de chances de survenir.	Opportunité claire et raisonnablement certaine, devant se réaliser à court terme sur la base des processus de gestion actuels.
Modérée (Possible)	Perspective raisonnablement d’issue favorable dans l’année ou entre 25% et 75% de chances de survenir.	Opportunités qui ne sont pas hors d’atteinte mais demande une gestion attentive. Opportunités pouvant survenir en dépassement des résultats planifiés.
Faible (peu probable)	Quelques chances d’issue favorable dans l’année ou moins de 2% de chances de survenir.	Opportunité éventuelle qui demande encore à être investiguée complètement par la direction. Opportunité à faible probabilité de succès compte tenu des ressources qui lui sont allouées actuellement.

Source : Federation of European Risk Management Associations (FERMA), cadre de référence de la gestion des risques, 2003

Tableau 4- Exemple Probabilité d’Occurrence (Menaces)

Estimation	Description	Indicateurs
Forte (Probable)	Susceptible de survenir chaque année ou plus de 25% de chances de survenir.	A le potentiel de survenir plusieurs fois dans la période considérée (par exemple dix ans). S’est produit récemment.
Modérée (Possible)	Susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 25% de chances de survenir.	Pourrait survenir plus d’une fois dans la période considérée (par exemple dix ans). Peut être difficile à maîtriser en raison d’influences externes. Y -a-t-il un historique de survenance ?
Faible (peu probable)	Peu susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 2% de chances de survenir.	Ne s’est pas encore produit. Peu susceptible de survenir.

Source : *ibidem*

Tableau 5- Exemple Conséquences (Menaces et Opportunités)

Fort	Impact financier sur l'organisation susceptible d'excéder €x. Impact significatif sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation. Parties prenantes fortement préoccupées.
Moyen	Impact financier sur l'organisation compris entre €y et €x. Impact modéré sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation. Parties Prenantes modérément préoccupées.
Faible	Impact financier sur l'organisation susceptible inférieur à €y Faible impact sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation. Parties Prenantes faiblement préoccupées

Source : *ibidem*

Une fois cette analyse faite, elle permettra de :

- produire un profil de risque en donnant une note d'importance à chacun des risques identifiés et ainsi de les classer et de définir ceux qui nécessitent un effort de traitement prioritaire.
- décrire les principaux moyens de maîtrise des risques existants déjà, ainsi que les secteurs où l'investissement en la matière doit être augmenté.
- définir les responsabilités ainsi que les propriétaires de chaque risque afin de garantir l'allocation correcte des ressources destinées à les gérer.

4-2- Traitement des risques¹

A cette étape, l'entreprise va définir et mettre en œuvre les actions appropriées pour ramener les risques à un niveau acceptable.

Elle va pour cela :

- Identifier les actions de traitement.
- Évaluer ces actions.
- Sélectionner les actions de traitement.
- Préparer les plans d'action de traitement.
- Mettre en œuvre les plans.

¹ YAICH. A, *Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2)*, La revue comptable et financière N° 85, pp.59-71, 3^{ème} trimestre, 2009, pp. 67-68

Il s'agit de choisir et de mettre en place des plans d'action visant à maîtriser et à réduire le risque, mais parfois aussi à l'éviter, à le transférer, ou à l'accepter.

- L'acceptation

Il s'agit pour l'entreprise de décider de vivre avec le risque lorsque son niveau de gravité est faible, qu'il n'existe pas de solution pour le traiter, ou que cela est trop coûteux.

L'entreprise peut alors constituer des provisions financières pour faire face à ses conséquences s'il venait à se réaliser.

Ceci dit, elle doit surveiller ce risque pour détecter les changements pouvant le modifier (en modifiant sa probabilité d'occurrence ou sa gravité), ce qui nécessiterait de revoir son traitement.

- Le transfert

C'est la méthode la plus anciennement utilisée en matière de gestion des risques et vise à transférer ou partager leur responsabilité ou le coût du dommage à un tiers. Il s'agit donc de reporter le risque sur un autre organisme (une assurance, un organisme de protection sociale ou une mutuelle) et se présente généralement sous la forme de contrats qui définissent de façon claire les zones de responsabilité de chacune des parties (ex. entreprise / assureur) ou encore de faire appel à des partenaires.

- La réduction

Il s'agit de réduire la criticité d'un risque (en diminuant sa probabilité d'apparition ou en limitant la gravité de ses conséquences) et passe en général par un effort d'équipement et/ou de formation du personnel.

Ces plans visent à réduire au maximum les risques pour obtenir un risque résiduel le plus faible possible.

- Le contournement (évitement)

Il s'agit pour l'entreprise d'éviter un risque en prenant des mesures spécifiques (voire même en adaptant sa stratégie). Par exemple une entreprise qui dépend fortement d'un fournisseur pour un bien donné peut décider d'intégrer la production de ce bien.

- L'élimination

Il s'agit, lorsque cela est possible, d'éliminer les risques détectés en supprimant les causes à travers des investissements, l'installation de nouvelles procédures, la formation, ...

par exemple, une nouvelle organisation du travail pour éviter des conflits dans une équipe, acquérir des équipements de surveillance pour éliminer un risque de vol...

4-3- Suivi et contrôle des actions de traitement des risques¹

Des risques continueront à se présenter tout le long de la vie de l'entreprise.

La cartographie des risques doit donc être réajustée en fonction des nouvelles informations recueillies : certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, initialement considérés comme faibles, devenir inacceptables pour l'entreprise.

C'est pourquoi il est important de procéder au suivi et au contrôle afin de :

- mettre à jour la liste initiale des risques identifiés ;
- affiner les données caractéristiques des risques déjà connus ;
- réévaluer leur criticité ;
- contrôler l'application des actions de maîtrise ;
- apprécier l'efficacité de ces actions ;
- surveiller le déclenchement des événements redoutés et leurs conséquences.

Le suivi et le contrôle de la mise en œuvre effective des actions correctives décidées doivent être organisés, ainsi que la mesure de l'efficacité de ces actions. C'est souvent cette étape du processus qui manque dans les entreprises. En effet, après analyse et évaluation des risques et les décisions d'action prises ; soit celles-ci ne sont pas exécutées, soit elles le sont mais leurs effets non évaluées, ce qui ne permet pas de boucler le processus de gestion des risques et d'assurer donc son efficacité.

¹ Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises, *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises*, CIGREF, Paris, 2007, pp. 33-35

CHAPITRE 2 : LES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels peuvent survenir quotidiennement dans le cadre d'une activité mais aussi intervenir de façon très ponctuelle et dévastatrice dans des cas extrêmes. En effet, derrière chaque événement ayant fortement ébranlé des entreprises se cachent des risques opérationnels, qui prennent d'ailleurs toute leur ampleur quand ils sont associés à d'autres types de risques.

C'est pour cela que l'on cherche depuis quelques années, à mieux les appréhender et à évaluer plus finement leurs impacts. En effet, avec l'internationalisation des activités avec une multiplication des interconnexions, une sensibilité plus grande aux systèmes d'information, une sophistication des techniques financières, une inventivité des fraudes ..., le nouvel environnement des entreprises accentue fortement leur exposition aux risques opérationnels.

I- Cadre de gestion des risques opérationnels

1- Définition du risque opérationnel

Diffus, multiforme et ambigu, le risque opérationnel est difficile à définir, et il n'y a pas de consensus quant à sa définition ; chaque organisation ayant sa propre définition. Mais le Comité de Bâle II¹ en propose une définition qui est la plus souvent retenue. Ce comité considère comme risque opérationnel toute perte causée par :

- *des systèmes inadéquats ou défaillants* : problème technique ou matériel de tout moyen indispensable à l'activité de l'entreprise, tels que des pannes machines, obsolescence technologiques, défaillance du système informatique, ...

- *des processus internes* : risques liés au non-respect des procédures arrêtées par l'entreprise pour une tâche particulière.

- *des personnes* : erreur humaine volontaire ou non, tels qu'un manque de compétence pour accomplir une tâche, fraude, transfert de données confidentielles, ...

- *des événements extérieurs* : situation politique, changement imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, survenue d'une catastrophe naturelle... pouvant avoir un impact négatif sur les résultats de l'entreprise.

¹ Op cit p. 9

2- Mise en œuvre de la gestion des risques opérationnels

Elle constitue un véritable projet d'entreprise qui nécessite la participation de l'ensemble du personnel et de l'accompagnement dans le cadre de son déploiement. Dans ce cadre, il faut combiner l'expérience du passé avec une vision prospective du futur proche tout en disposant au quotidien d'outils d'alertes.

**** Tirer les leçons du passé***

Toute entreprise doit apprendre de ses expériences passées, afin de capitaliser, éviter les incidents et mieux les gérer. Elle doit donc mettre en place une base de données incidents.

Une approche structurée de collecte des incidents participe à la construction d'une culture du risque dans l'entreprise (vigilance des acteurs, traitement des alertes, conduite et suivi des plans d'actions) ainsi que d'objectiver l'évaluation des risques potentiels.

Elle peut aussi, en plus de ses bases internes, utiliser des bases de données externes en s'appuyant sur l'expérience des autres entreprises, ce qui lui permettra d'appréhender des risques rares.

**** Vivre au présent***

-Les indicateurs de risque - KRI

Les indicateurs de risque, ou KRI – Key Risk Indicators – mettent en évidence l'évolution de l'exposition d'une entreprise à un risque. Ils permettent d'anticiper la réalisation d'un risque par le biais du système d'alerte associé. Pouvant être de deux natures, ils offrent une évaluation régulière de l'évolution du risque lui-même ou encore de l'environnement de prévention et de contrôle. Ils permettent ainsi de détecter une situation anormale avant qu'un incident ne survienne.

En assurance, un taux important de réclamations client peut indiquer une défaillance au niveau de la gestion des contrats ou un défaut dans la conception du produit nécessitant une réaction rapide de l'assureur via éventuellement une revue des conditions générales.

-Le dispositif de contrôle

Le dispositif de contrôle est composé de l'ensemble des opérations de contrôle, de différentes natures, effectuées par l'entreprise pour sécuriser ses activités. Ces contrôles s'intègrent dans un processus dynamique de gestion des risques visant une amélioration continue.

**Anticiper l'avenir*

Pour parfaitement appréhender les risques opérationnels, la cartographie¹ permet d'apporter une prospective sur les risques potentiels auxquels l'entreprise est exposée.

La cartographie des risques permet l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels susceptibles d'avoir un impact sur un processus ou une ligne métier. Elle contient l'ensemble des informations nécessaires, pour la prise de décisions en termes d'actions correctrices par rapport à des expositions aux risques trop importantes ou insuffisamment maîtrisées.

De ce fait, l'évaluation des risques débute souvent par celle des risques bruts, ou intrinsèques, qui sont les risques qui pèsent sur l'activité, abstraction faite de tout dispositif de maîtrise existant. La prise en considération des dispositifs de maîtrise conduit ensuite à réévaluer ces risques, que l'on appelle alors les risques nets, ou risques résiduels.

II- Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels

La démarche d'élaboration de la cartographie comprend les étapes suivantes :

- La description des processus.
- Le recensement des risques inhérents et des contrôles associés.
- La définition des critères d'évaluation des risques.
- La cotation des risques identifiés.

1- La description des processus

Pour pouvoir identifier les risques opérationnels d'une entreprise, il faut d'abord la connaître (détail de ses activités) et disposer d'une description de ses différents processus apparaît comme un prérequis indispensable qui servira de base à la cartographie des risques. En effet, afin de bien maîtriser les risques relatifs à chaque activité, il est important de bien répertorier les processus auxquels ils sont rattachés et de définir avec précision les rôles et les responsabilités de chaque intervenant interne ou externe dans ces processus.

Un processus est l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, et permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou

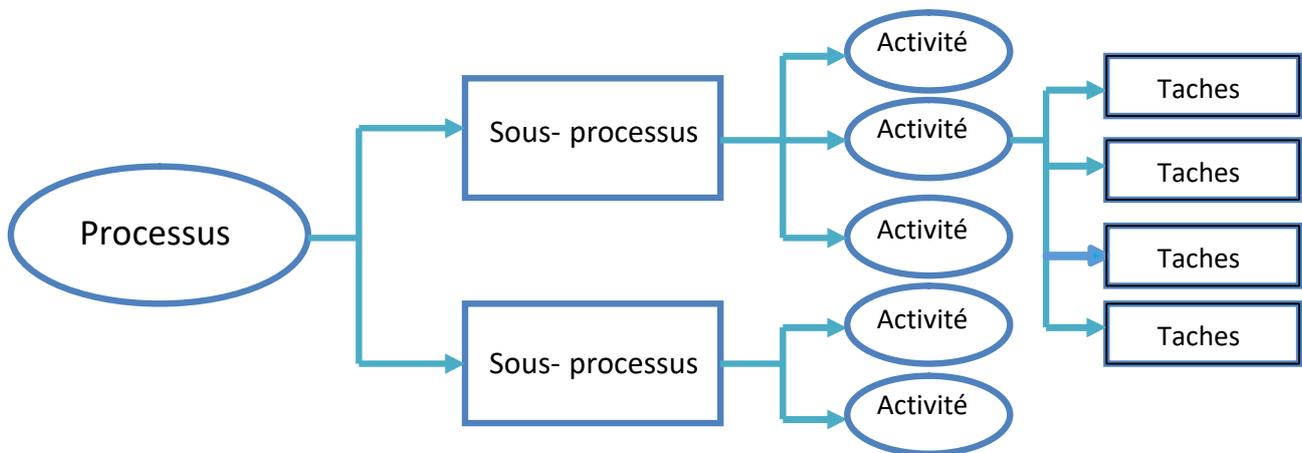
¹ Voir infra p.16

service qu'il attend. Un processus relie donc des activités indépendantes au sein d'une entreprise et montre comment elles interagissent afin d'atteindre un objectif.

Les risques s'expriment à travers les processus c'est pour cela qu'il est nécessaire de les décrire. Cela consiste à décomposer chaque processus supportant des risques opérationnels. C'est-à-dire diviser les différents processus élémentaires de l'entreprise en sous-processus, voire d'affiner cette division en listant les différentes activités (voir figure ci-dessous) pour mettre en évidence les différents métiers associés et identifier pour chaque ligne métier, les risque pouvant l'affecter directement ou indirectement et ainsi, identifier les responsabilités en matière de mise en œuvre de plan de réduction des risques.

Il faudra ici, définir le niveau de détail avec lequel seront décrits les processus pour permettre l'identification des risques car un faible niveau de détail ne permettra pas d'appréhender précisément les risques encourus par chaque métier ; par contre, un niveau de détail trop élevé va nuire à la lisibilité du processus et à l'interprétation de la nature et du niveau de risque et rendra difficiles les mises à jour. L'idéal serait d'aller à un niveau de détail qui permettrait d'identifier les différents risques encourus et de définir des plans d'action qui serviraient à les diminuer.

- Figure 1- Représentation d'un processus -



Source : Conçue par l'enseignante

2- Le recensement des risques inhérents et des contrôles associés

En se basant sur les processus décrits précédemment, les risques inhérents auxquels chaque activité est exposée sont recensés. C'est-à-dire qu'à chaque processus seront associés les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraver la réalisation des objectifs sans tenir compte des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques mis en place. Il est important que les événements de risque soient décrits de façon factuelle et que leurs causes et conséquences soient analysées afin de pouvoir identifier les impacts (selon les conséquences) et ensuite élaborer les plans d'actions à mettre en œuvre (selon les causes).

Il est nécessaire d'associer l'ensemble de l'entreprise à la démarche et d'interroger les opérationnels et les décideurs des différentes branches d'activité, en se basant sur un échantillon représentatif.

Dans le cadre de l'établissement de la cartographie des risques, les contrôles existants seront analysés. Ceci passe par l'identification des contrôles déjà en place et l'appréciation de leur efficacité dans la réduction de la probabilité d'occurrence du risque ou de son impact éventuel, ou les deux, à travers la réponse à 2 questions :

- 1) Les contrôles existants couvrent-ils le risque inhérent ?
- 2) Si oui, à quelle hauteur ?

Après avoir identifié les différents contrôles, les risques résiduels pourront être déduits. Les risques sous contrôle ne doivent toutefois pas disparaître de la cartographie et seront juste évalués comme étant faibles.

3- La définition des critères d'évaluation des risques

Une fois les risques recensés, ils seront évalués à travers 2 critères : la fréquence et l'impact.

Il est donc nécessaire de définir un barème (exemple ci-dessous) permettant d'objectiver et d'homogénéiser l'appréciation, même lorsque celle-ci est qualitative, et une échelle commune à toutes les directions ce qui permettra d'avoir des résultats cohérents et exploitables.

Tableau 6 – Exemple de barème de cotation (impact)

Cotation	Estimation	Impact
1	Faible	Pertes < 10.000 euros
2	Modéré	Pertes entre 10.000 et 100.000 euros
3	Significatif	Pertes entre 100.000 et 500.000 euros
4	Elevé	Pertes > 500.000 euros

Source : Exemple élaboré par l'enseignante

Comme la cartographie est réalisée sur la base d'analyses et de déclarations d'experts au sein des différents métiers de l'entreprise, elle est par nature subjective. Il est donc

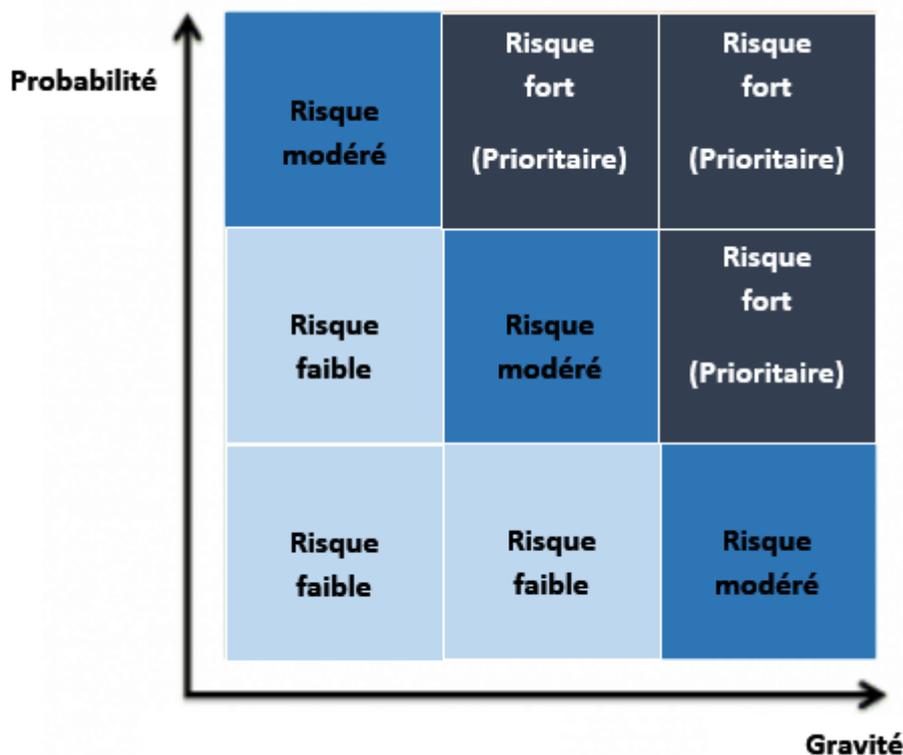
important d'en encadrer l'élaboration par une méthodologie stricte qui garantira sa pertinence, son homogénéité et ainsi son exploitation. En effet, avant de commencer l'élaboration de la cartographie, il faut définir un cadre méthodologique pour fixer de façon claire et objective tous les éléments qui serviront, plus tard, dans l'analyse afin d'assurer l'homogénéité et un langage commun compris de tous. Ce cadre définit notamment les éléments objectifs liés aux critères d'évaluation des risques et des contrôles, l'échelle de valorisation et le mode d'évaluation à appliquer.

4- La cotation des risques

Une note est attribuée à chaque risque.

Les risques ainsi cotés pourront être représentés sur une matrice à 2axes (Probabilité, Gravité), ce qui permet de les répartir en zones selon le niveau de risque et la nécessité de contrôle et offre ainsi une vision sur les risques majeurs à traiter prioritairement (voir figure ci-dessous).

Figure 2 – Exemple de matrice des risques



Source : Elaborée par l'enseignante sur la base des différents modèles disponibles dans la littérature.

III- Cas d'élaboration de cartographies des principaux risques opérationnels en entreprise

Nous allons prendre 3 cas¹ de processus : le processus ventes aux clients ; le processus achats auprès des fournisseurs ; et le processus Gestion des Ressources Humaines ; pour lesquels nous allons mettre en place la cartographie en suivant les étapes vu précédemment, à savoir :

- La description des processus.
- Le recensement des risques inhérents et des contrôles associés.
- La définition des critères d'évaluation des risques.
- La cotation des risques identifiés.

1- Cas du processus ventes aux clients

1-1- Description du processus ventes aux clients

C'est le processus qui vise à commercialiser ses biens et services aux clients, dans les meilleures conditions.

Il est composé des différentes activités qui interviennent avant et après l'acte de vente, comme celles présentées (à titre indicatif et non exhaustif) dans le tableau suivant :

Tableau 7- Activités du processus ventes aux clients

ACTIVITES	DESCRIPTION
<i>Budgétisation des ventes</i>	Où il s'agit de prévoir ce que l'entreprise va réaliser comme ventes.
<i>Réception et Acceptation des bons de commande</i>	Il s'agit de toutes les opérations qui visent à centraliser les commandes et à les approuver par les responsables concernés.
<i>Traitement des commandes</i>	Il s'agit des activités de déstockage, d'emballage de chargement des biens commandés.
<i>Livraison des commandes</i>	Il s'agit des activités qui visent à mettre les biens commandés à la disposition des clients ou à leur fournir les services attendus.

¹ Cas dont nous nous sommes inspirés et que nous avons réadaptés du cours de OUDAI Moussa, gestion des risques opérationnels, Ecole Supérieure de Commerce, 2015-2016

<i>Facturation</i>	Ce sont les opérations qui consistent à établir les factures et à les transmettre aux clients ainsi qu'aux services concernés au niveau de l'entreprise.
<i>Comptabilisation des factures de vente et des règlements</i>	Il s'agit des activités qui consistent à transcrire les factures dans les journaux de vente et à comptabiliser les règlements dans les comptes de trésorerie adéquats.
<i>Suivi des créances et recouvrement</i>	Ce sont toutes les opérations qui visent à surveiller les échéances de paiement, à relancer les clients en retard pour le règlement ainsi qu'à déclencher les actions judiciaires appropriés en cas de défaillance des clients.

Source : Elaboré par l'enseignante, en réadaptation du cours de OUDAI Moussa, op.cit p. 29

A travers ces différentes activités, on voit que le processus vente est transversal et qu'il ne concerne pas que le service commercial mais fait intervenir d'autres services, notamment :

- Le Contrôle de gestion pour les activités relatives à la budgétisation des ventes.
- La Gestion des stocks pour s'assurer que les biens commandés sont disponibles.
- La Livraison qui se charge de mettre les articles à la disposition des clients.
- Le Crédit pour les activités liées aux recouvrements des créances.
- La Comptabilité pour enregistrer les différentes opérations.
- La Trésorerie qui a pour mission d'encaisser les règlements.
- Le Juridique qui a pour mission de gérer les contentieux avec les clients.

1-2- Recensement des risques inhérents et des contrôles associés

*** Recensement des risques inhérents**

Le tableau suivant recense (à titre indicatif et non exhaustif) les risques opérationnels les plus importants pouvant apparaître dans le processus ventes aux clients qu'on vient de décrire.

Tableau 8- Recensement des risques opérationnels pour Ventes aux clients

Activité	ID risque	Risques
<i>Budgétisation des ventes</i>	001A	- Que les prévisions des ventes soient irréalistes.
	002A	- Que le suivi budgétaire ne soit pas effectué.
<i>Réception et acceptation des commandes</i>	003A	- Que les commandes soient validées par des personnes non habilitées.
	004A	- Que des commandes non conformes aux intérêts de l'entreprise soient validées.
<i>Traitement de la commande</i>	005A	- Que le traitement des commandes soit lent.
<i>Livraison de la commande</i>	006A	- Que les livraisons soient effectuées en retard.
	007A	- Que les livraisons ne correspondent pas aux commandes effectuées par les clients.
	008A	- Qu'il y ait des pertes, de la détérioration ou du vol de marchandises.
<i>Facturation</i>	009A	- Que la facturation d'une livraison soit oubliée.
	010A	- Qu'il y ait une double facturation.
	011A	- Que la facturation soit faite en retard.
	012A	- Qu'il y ait une erreur dans la facturation (sur le produit, sa quantité ou son prix)
	013A	- Que les factures soient transmises aux clients en retard.
	014A	- Que les factures ne soient pas reçues par les clients.
<i>Comptabilisation des factures de vente et des règlements</i>	015A	- Qu'il y ait une erreur lors de la comptabilisation.
	016A	- Qu'une comptabilisation soit oubliée ou effectuée en retard.
	017A	- Qu'une créance soit supprimée par une personne non habilitée.
<i>Suivi des créances et recouvrement</i>	018A	-Que les créances client ne soient pas recouvertes.
	019A	- Qu'il y ait une perte de trésorerie.

Source : op.cit p. 30

*** Recensement des contrôles associés**

Le tableau ci-après fait apparaître (à titre d'exemple) les dispositifs de contrôle mis en place par l'entreprise pour maîtriser les différents risques sus-relevés, ainsi que les objectifs de ces dispositifs.

Tableau 9- Recensement des contrôles associés pour Ventes aux clients

ID risque	Dispositifs existants	Objectifs du dispositif
001A	- Procédure documentée pour élaborer les budgets.	- S'assurer que les prévisions des ventes soient correctes.
002A	- Comparer de façon régulière les prévisions et les réalisations et justifier les écarts.	- Assurer un contrôle budgétaire fiable et efficace.
003A 004A	- Désigner de façon précise et enregistrer les spécimens de signature des personnes qui sont autorisées à valider les commandes. - Fichier informatique avec prix et remises bloqués.	- S'assurer que la validation des commandes soit faite par des personnes habilitées. - Garantir que les commandes acceptées correspondent aux intérêts de l'entreprise.
005A	- Délai fixé pour le traitement des commandes.	- Garantir que les commandes soient traitées rapidement.
006A 007A 008A	- Délai maximum fixé pour effectuer la livraison. - Suivre les commandes jusqu'à ce qu'elles soient réellement livrées. - Emettre un bon de livraison pré-numéroté qui porte aussi le numéro de commande. - Comparer bon de livraison et bon de commande. - Le bon de livraison doit être visé à la fois par le transporteur et le client. - Système de suivi des réclamations clients. - Système rigoureux de planification des livraisons.	- S'assurer que les quantités livrées et que les délais de livraison correspondent à ceux spécifiés par le client. - S'assurer que la livraison soit bel et bien reçue par le client.

009A	- Les bons de livraison sont systématiquement transmis au service facturation.	- S'assurer que toutes les livraisons soient facturées sans exception.
010A		- Garantir que les factures soient établies et transmises aux clients dans des délais raisonnables.
011A	- Les factures sont numérotées de façon chronologique.	
012A	- Vérifier de manière régulière, dans le système, l'absence de livraisons non facturées.	- S'assurer que les factures soient bel et bien reçues par les clients, et dans les délais.
013A	- Retranscrire sur les factures, à la fois le numéro du bon de commande et celui du bon de livraison y afférant.	
014A	- Les factures doivent être validées par un responsable habilité.	
	- Une décharge est requise lorsque la facture est transmise.	
	- Un tableau de suivi est établi pour suivre les factures transmises.	
015A	- Système de génération automatique des différentes écritures comptables.	- S'assurer que les factures et les paiements soient comptabilisés correctement et dans les délais.
016A		
017A	- Mise en place de codes d'accès pour pouvoir supprimer une quelconque écriture comptable.	- S'assurer que les enregistrements comptables soient bien sauvegardés.
018A	- Désigner les personnes devant assurer le suivi des créances et des recouvrements.	- Garantir que les créances clients sont suivies efficacement.
019A	- Dresser de façon régulière la liste des clients ayant un défaut de paiement et définir le plan d'action pour recouvrement.	- S'assurer de pouvoir rapidement détecter les créances échues non réglées.
	- Mise en place d'une procédure pour constituer des provisionnements pour créances irrécouvrables.	- S'assurer d'une relance des clients de façon systématique.

Source : op.cit p. 30

1-3- Définition des critères d'évaluation des risques

Les risques inhérents sont évalués sur la base de leur fréquence et de leur impact. Il est par exemple retenu pour chacun de ces critères une échelle à 5 niveaux (le max) comme présenté dans les tableaux suivants :

Tableau 10- Echelle de mesure de fréquence (Ventes aux clients)

Score	Fréquence	Descriptif
1	Négligeable	Survient entre 0 et 1 fois par an
2	Faible	Survient 2 à 5 fois par an
3	Moyenne	Survient 5 à 10 fois par an
4	Elevée	Survient 10 à 20 fois par an
5	Très élevée	Survient plus de 20 fois par an

Source : Elaboré par l'enseignante

Tableau 11- Echelle de mesure d'impact (Ventes aux clients)

Score	Impact	Descriptif
1	Négligeable	N'empêche pas l'atteinte des objectifs du processus
2	Faible	Conséquences minimales sur l'atteinte des objectifs
3	Moyen	Conséquences moyennes sur l'atteinte des objectifs
4	Fort	Conséquences préjudiciables sur l'atteinte des objectifs
5	Catastrophique	Impossibilité d'atteindre les objectifs

Source : Elaboré par l'enseignante

Le dispositif de maîtrise des risques mis en place par l'entreprise doit également être évalué quant à sa qualité pour savoir le niveau de maîtrise des risques identifiés (inhérents) par ce dispositif et pouvoir ainsi, par la suite, évaluer les risques résiduels. Nous donnons à titre d'exemple l'échelle d'évaluation (fictive) présentée dans le tableau suivant :

Tableau 12- Echelle d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle des risques (Ventes aux clients)

Score	Qualité du dispositif	Descriptif
1	Absence	Aucun dispositif n'est prévu
2	Minime	Il permet de diminuer l'impact/fréquence de moins de 10%
3	Tolérable	Il permet de diminuer l'impact/fréquence de 10 à 50%
4	Bonne	Il permet de diminuer l'impact/fréquence de 50 à 80%
5	Excellente	Il permet de diminuer l'impact/fréquence à plus de 80%

Source : Elaboré par l'enseignante

1-4- Cotation des risques identifiés et matrice

Les risques identifiés pour les différentes activités du processus sont alors cotés sur la base des échelles de mesure définies. Nous retenons à titre d'exemple les scores présentés dans les tableaux 13 et 14 qui suivent. Ceci permettra de mesurer la criticité (fréquence x impact) de ces risques et de les hiérarchiser comme présenté dans le tableau 15 qui suivra.

Tableau 13- Fréquence et Qualité du dispositif (Ventes aux clients)

ID Risque	Fréquence		Qualité du dispositif de contrôle	
	Score	Fréquence	Score	Qualité
001A	2	Faible	2	Minime
002A	4	Elevée	3	Tolérable
003A	1	Négligeable	1	Absence
004A	2	Faible	3	Tolérable
005A	3	Moyenne	1	Absence
006A	1	Négligeable	5	Excellente
007A	4	Elevée	1	Absence
008A	2	Faible	3	Tolérable
009A	2	Faible	4	Bonne
010A	5	Très élevée	1	Absence
011A	5	Très élevée	1	Absence
012A	3	Moyenne	2	Minime
013A	3	Moyenne	3	Tolérable
014A	1	Négligeable	5	Excellente
015A	2	Faible	4	Bonne
016A	2	Faible	3	Tolérable
017A	2	Faible	3	Tolérable
018A	3	Moyenne	2	Minime
019A	2	Faible	1	Absence

Source : Elaboré par l'enseignante

Tableau 14- Impact et Qualité du dispositif (Ventes aux clients)

ID Risques	Impact		Qualité du dispositif de contrôle	
	Score	Impact	Score	Qualité
001A	4	Fort	2	Minime
002A	4	Fort	1	Absence
003A	2	Faible	3	Tolérable
004A	5	Catastrophique	3	Tolérable
005A	4	Fort	4	Bonne
006A	4	Fort	3	Tolérable
007A	5	Catastrophique	2	Minime
008A	5	Catastrophique	1	Absence
009A	2	Faible	3	Tolérable
010A	2	Faible	4	Bonne
011A	3	Moyen	5	Excellente
012A	4	Fort	3	Tolérable
013A	3	Moyen	3	Tolérable
014A	5	Catastrophique	1	Absence
015A	3	Moyen	5	Excellente
016A	2	Faible	4	Bonne
017A	4	Fort	3	Tolérable
018A	5	Catastrophique	3	Tolérable
019A	5	Catastrophique	1	Absence

Source : Elaboré par l'enseignante

Tableau 15- Hiérarchisation des risques inhérents (Ventes aux clients)

ID Risques	Fréquence	Impact	Criticité
007A	4	5	20
002A	4	4	16
011A	5	3	15
018A	3	5	15
005A	3	4	12
012A	3	4	12
019A	2	5	10
004A	2	5	10
008A	2	5	10
010A	5	2	10
013A	3	3	9
001A	2	4	8
017A	2	4	8
015A	2	3	6
014A	1	5	5
006A	1	4	4
016A	2	2	4
009A	2	2	4
003A	1	2	2

Source : Elaboré par l'enseignante

Remarque : Pour mesurer le risque résiduel, il faut avoir le taux de diminution offert par le dispositif pour l'impact et /ou la fréquence (ex. le dispositif permet de diminuer l'impact de 25% et de diminuer la fréquence de 5%).

Ainsi :

-Pour l'impact résiduel : score impact x (1 - % de traitement). On aura donc par exemple pour un impact Fort diminué de 25%, un score non plus de 4 mais de $4 \times (1 - 0.25) = 2.25$ (c'est l'impact résiduel).

-pour la fréquence résiduelle : score fréquence x (1 - % de traitement). On aura donc par exemple pour une fréquence Faible diminuée de 5%, non plus un score de 2 mais de $2 \times (1 - 0.05) = 1.9$ (c'est la fréquence résiduelle).

Pour ce risque, la criticité n'est plus de $4 \times 2 = 8$, mais on calcule la criticité pour un risque résiduel : impact résiduel x fréquence résiduelle $\Rightarrow 2.25 \times 1.9 = 4.27$

Exemple :

Nous prenons à titre d'exemple, le risque « Perte de marchandise » détecté par l'entreprise et dont :

- la fréquence a été estimée comme Faible (score 2)
- l'impact a été considéré comme catastrophique (score 5)

En estimant que pour ce risque, aucun dispositif de contrôle n'est prévu pour en réduire l'impact mais qu'un dispositif jugé Tolérable est mis en place et permet de diminuer de 30% la fréquence d'occurrence, nous pouvons calculer le risque résiduel après prise en compte de ces dispositifs comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau 16- Exemple de calcul du risque résiduel

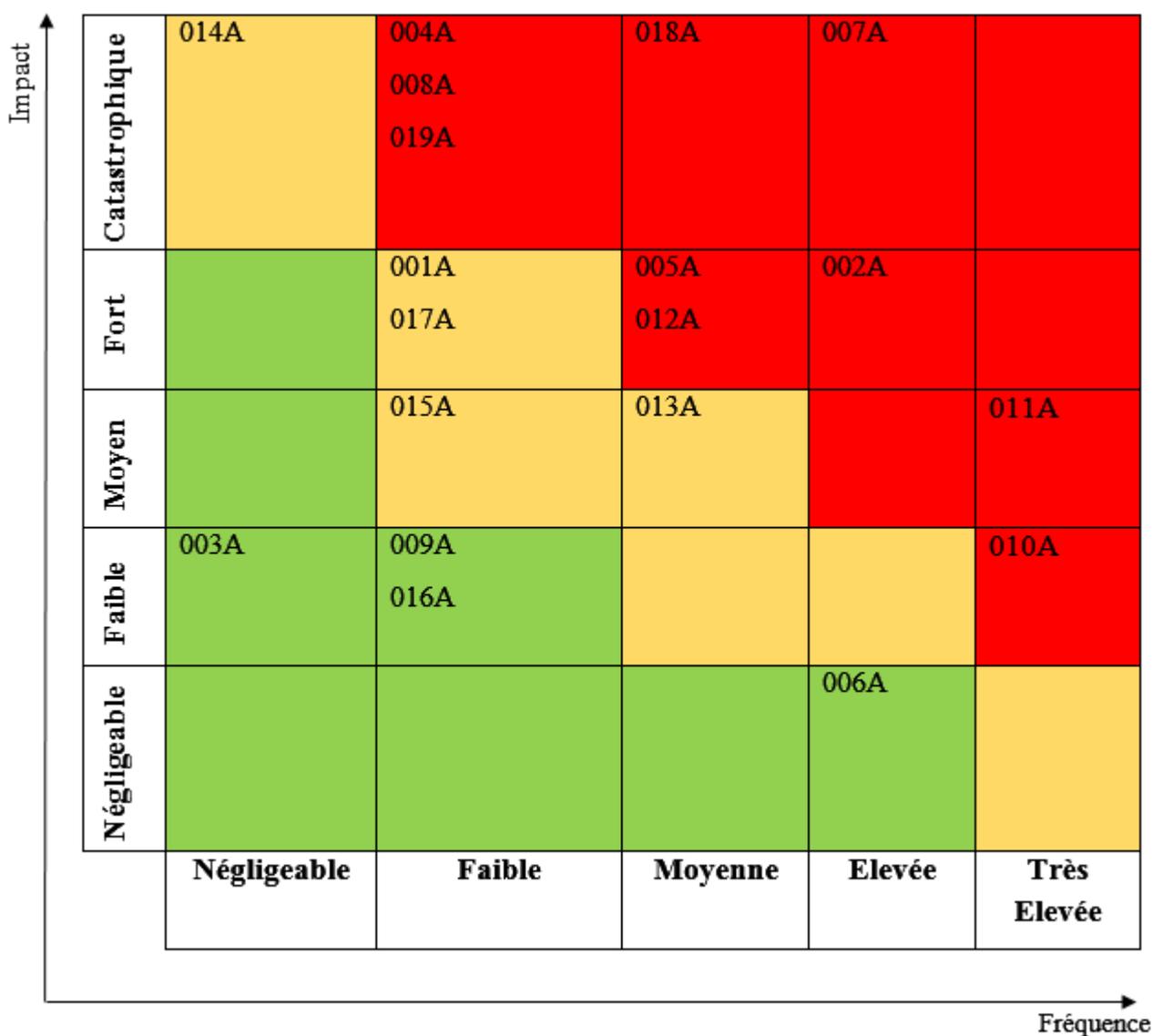
<i>Critères d'évaluation</i>	<i>score</i>	<i>Descriptif</i>	<i>Qualité du Contrôle</i>		<i>Calcul</i>
			<i>score</i>	<i>Descriptif</i>	
Impact	5	Catastrophique	1	Absence Taux de réduction de l'impact = 0%	Impact résiduel = $5 \times (1 - 0) = 5$
Fréquence	2	Faible	3	Tolérable Taux de réduction de la fréquence = 30%	Fréquence résiduelle = $2 \times (1 - 0.3) = 1.4$
		Criticité Risque inhérent= $5 \times 2 = 10$		Criticité risque résiduel= $5 \times 1.4 = 7$	

Source : Exemple élaboré par l'enseignante

***Matrice des risques (inhérents)**

Une fois le calcul de criticité des risques identifiés est effectué, et leur hiérarchie établie, ils peuvent être présentés dans une matrice qui va permettre de repérer visuellement ceux dont la gestion est prioritaire et ceux qui sont moins urgents, comme présenté ci-dessous :

Figure 3- Matrice des risques opérationnels (Ventes aux clients)



Source : Elaborée par l'enseignante

2- Cas du processus Achats auprès des Fournisseurs

2-1- Description du processus Achats auprès des Fournisseurs

C'est le processus qui vise à assurer que l'entreprise soit approvisionnée dans les meilleures conditions, en biens et services dont elle a besoin pour continuer à exercer ses fonctions. Il est de ce fait, composé de toutes les opérations qui interviennent avant et après l'acte d'achat, comme celles présentées (à titre indicatif et non exhaustif) dans le tableau suivant :

Tableau 17- Activités du processus Achats auprès des Fournisseurs

ACTIVITES	DESCRIPTION
<i>Budgétisation des approvisionnements</i>	Il s'agit des activités qui visent à prévoir le budget nécessaire pour les achats que l'entreprise doit effectuer.
<i>Sélection des fournisseurs</i>	Il s'agit des opérations ayant pour but de repérer des fournisseurs potentiels, à collecter leurs coordonnées et à les répertorier dans un fichier tenu à jour en vue de les contacter et de faire jouer la concurrence entre eux pour obtenir les meilleurs rapports qualité/prix ; et de désigner après comparaison des conditions proposées, celui auprès duquel s'approvisionner.
<i>Réception des demandes internes</i>	Ce sont toutes les activités qui consistent à réunir et à centraliser les demandes d'achat de biens et services émises à l'intérieur de l'entreprise (matières premières, outils, fournitures,...).
<i>Traitement des commandes internes</i>	Il s'agit des activités qui consistent à valider les commandes émises en interne et à préparer l'approvisionnement pour les satisfaire.
<i>Passation de commandes</i>	Ce sont toutes les opérations visant à répondre à la demande interne à savoir : la comparaison des meilleures conditions de prix, de service, de délai et de modalités de paiement ; l'émission d'un bon de commande et sa signature par une personne habilitée puis sa transmission au fournisseur retenu.
<i>Réception de la marchandise</i>	Ce sont toutes les activités relatives à la réception des articles commandés, à la vérification de leur quantité et qualité ainsi qu'au

	contrôle de la conformité entre bon de livraison et bon de commande.
<i>Facturation</i>	Il s'agit des opérations qui consistent à recevoir, à enregistrer et à comptabiliser la facture transmise par le fournisseur.
<i>Suivi du règlement des fournisseurs</i>	Ce sont les activités qui visent à surveiller et à suivre les échéances prévues pour les règlements.
<i>Comptabilisation des règlements des fournisseurs</i>	Ce sont les opérations qui consistent à comptabiliser les règlements effectués, dans les comptes Fournisseurs ainsi que les comptes Trésorerie appropriés.

Source : op. cit p.30

Tout comme pour le processus Ventes aux clients vu précédemment, celui-ci est transversal et fait donc intervenir, en plus du service Approvisionnements, différents services de l'entreprise.

2-2- Recensement des risques inhérents et des contrôles associés

* Recensement des risques inhérents

Le tableau suivant recense (à titre indicatif et non exhaustif) les risques opérationnels les plus importants pouvant apparaître dans le processus Achats auprès des Fournisseurs qu'on vient de décrire.

Tableau 18- Recensement des risques opérationnels pour Achats auprès des Fournisseurs

Activité	ID risque	Risques
<i>Budgétisation des approvisionnements</i>	001B	- Que les prévisions d'achat soient irréalistes.
	002B	- Que le suivi budgétaire ne soit pas effectué.
<i>Sélection des fournisseurs</i>	003B	- Qu'il n'y ait pas de critères de présélection des fournisseurs ou que ceux-ci soient mal définis.
	004B	- Que les fournisseurs soient désignés selon des considérations non conformes aux intérêts de l'entreprise.
	005B	- Que le fichier fournisseur soit manipulé ou modifié par des personnes non autorisées.

Réception des demandes internes	006B	- Que des personnes non habilitées valident des demandes.
	007B	- Que des demandes en dépassement de budget soient acceptées.
Traitement des commandes internes	008B	- Que le traitement soit lent ce qui pourrait bloquer l'activité de certains services.
Passation de commandes	009B	- Qu'un engagement non autorisé par l'entreprise soit pris.
Réception de la marchandise	010B	- Que le fournisseur ne respecte pas les termes de la commande.
	011B	- Que la réception soit faite en retard.
	012B	- Qu'il y ait une réception non autorisée.
	013B	- Qu'il y ait une réception non conforme.
	014B	- Que la marchandise soit perdue, détériorée ou volée.
Facturation	015B	- Que la facturation soit erronée.
	016B	- Que l'entreprise ne reçoive pas les factures de la part du fournisseur.
Suivi du règlement des fournisseurs	017B	- Qu'une dette fournisseur soit oubliée ou réglée deux fois.
	018B	- Qu'un paiement non autorisé soit effectué.
Comptabilisation des règlements des fournisseurs	019B	- Que la comptabilisation soit oubliée ou effectuée en retard.
	020B	- Qu'il y ait une erreur de comptabilisation.
	021B	- Qu'une personne non habilitée procède à l'effacement d'une dette fournisseur.

Source : Op.cit p. 30

*** Recensement des contrôles associés**

Le tableau ci-après fait apparaître (à titre d'exemple) les dispositifs de contrôle mis en place par l'entreprise pour maîtriser les différents risques liés au processus Achats auprès des Fournisseurs sus-relevés, ainsi que les objectifs de ces dispositifs.

Tableau 19- Recensement des contrôles associés pour Achats auprès des Fournisseurs

ID risque	Dispositifs existants	Objectifs du dispositif
001B	- Procédure documentée pour élaborer les budgets.	- S'assurer que les prévisions d'achats soient correctes.
002B	- Comparer de façon régulière les prévisions et les réalisations et justifier les écarts.	- Assurer un contrôle budgétaire fiable et efficace.
003B 004B 005B	- Procédure documentée pour sélectionner les fournisseurs, mettant en évidence : * Les conditions pour qu'un fournisseur soit accepté. * Les personnes qui peuvent procéder à l'acceptation des nouveaux fournisseurs et selon les montants en jeu. - Désignation précise des personnes ayant le droit de manipuler et de modifier le fichier fournisseur. - Limiter l'accès au fichier fournisseur (mot de passe, digicode).	- Assurer la solvabilité des fournisseurs sélectionnés. - S'assurer que les nouveaux fournisseurs soient agréés par des personnes habilitées et conformément aux exigences définies par l'entreprise.
006B 007B	- Désignation précise et enregistrement des spécimens de signature des personnes autorisées à valider les commandes. - Système de blocage automatique des commandes qui dépassent les budgets alloués.	- S'assurer que seules les personnes habilitées valident les demandes internes. -S'assurer que les demandes validées respectent les budgets alloués.
008B	- Fixation d'un délai maximum pour le traitement des commandes et veiller à son respect.	- Garantir le traitement rapide des demandes internes.
009B	- Edition de bons de commandes pré numérotés et qui portent le numéro de la commande ainsi qu'un visa.	- S'assurer que toutes les commandes passées sont basées sur des bons formulés par l'entreprise et visés par des personnes habilitées.

010B 011B 012B 013B 014B	<ul style="list-style-type: none"> - Fixation d'un délai maximum pour recevoir la marchandise. - L'entrée en stock se fait uniquement sur la base du bon de réception. - Comparer bon de commande et bon de livraison. - Apposer Visa sur le bon de réception. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que la marchandise reçue corresponde en quantité, qualité et délais à ce qui était convenu avec le fournisseur.
015B 016B	<ul style="list-style-type: none"> - Chaque facture doit porter le numéro du bon de commande et celui du bon de livraison y afférent. - Les factures doivent être validées par une personne habilitée. - Mise en place d'un tableau pour suivre les factures reçues. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminer toute erreur de facturation. - S'assurer que la facturation de toutes les commandes satisfaites soit effectuée.
017B 018B	<ul style="list-style-type: none"> - Procédure documentée pour l'autorisation des règlements. - Apposer sur la facture originale, la mention « PAYEE » dès son règlement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que les comptes fournisseurs soient suivis efficacement. - S'assurer que les dettes échues non honorées soient rapidement repérées.
019B 020B 021B	<ul style="list-style-type: none"> - Système pour générer automatiquement les écritures comptables. - Analyser régulièrement les comptes fournisseurs. - Mise en place de codes pour limiter l'accès à la suppression d'écritures comptables. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer que les factures et règlements soient enregistrés dans les délais et correctement. - S'assurer que les enregistrements comptables soient sauvegardés.

Source : Op.cit p. 30

2-3- Définition des critères d'évaluation des risques

Nous pouvons reprendre les mêmes critères définis pour le processus précédent.

2-4- Cotation des risques identifiés et matrice

Même démarche que précédemment. Peut-être laissée à l'initiative des étudiants.

3- Cas du processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH)

3-1- Description du processus GRH

C'est le processus qui vise à assurer que l'entreprise ait toujours à sa disposition, les RH nécessaires (en quantité et en qualité) pour assurer son développement. Il se compose de ce fait, de toutes les opérations qui interviennent avant et après l'acte de recrutement, comme celles présentées (à titre indicatif et non exhaustif) dans le tableau suivant :

Tableau 20- Activités du processus GRH

ACTIVITES	DESCRIPTION
<i>Planification des ressources humaines</i>	Il s'agit de toutes les activités visant à évaluer les besoins en RH de l'entreprise et à mettre à sa disposition cette ressource pour assurer son développement et l'atteinte de ses objectifs.
<i>Recrutement</i>	Ce sont toutes les activités qui consistent à emmener les profils correspondant aux besoins de l'entreprise, à postuler afin d'enrichir son stock de compétences et de savoir via le recrutement de ces nouvelles ressources.
<i>Accueil et intégration</i>	Il s'agit de toutes les activités qui visent à aider l'employé à s'intégrer socialement et professionnellement dans son nouveau environnement de travail, ainsi qu'à lui assigner les tâches et responsabilités qui lui incombent et de le tenir informé des politiques de l'entreprise et de ses normes.
<i>Formation</i>	Ce sont toutes les opérations qui consistent à repérer les besoins en formation des employés, ainsi qu'à les planifier, et procéder à leur évaluation ensuite.
<i>Évaluation du rendement</i>	L'ensemble des activités ayant pour but de préciser les objectifs que chaque employé devra atteindre ainsi que les critères selon lesquels sera évaluée leur atteinte.
<i>Rémunération</i>	Ce sont toutes les activités visant à définir les éléments de rémunération qui permettent de favoriser l'atteinte des résultats attendus ainsi que de définir le salaire et le comparer aux offres sur le marché.

Source : Op.cit p. 30

3-2- Recensement des risques inhérents du processus GRH

Le tableau suivant recense (à titre indicatif et non exhaustif) les risques opérationnels les plus importants pouvant apparaître dans le processus GRH sus décrit.

Tableau 21- Recensement des risques du processus GRH

Activité	ID risque	Risques
<i>Planification des RH</i>	001C	- Qu'il n'y ait pas de plan d'action pour planifier les RH.
	002C	- Qu'il n'y ait pas de prévision de la demande en RH.
<i>Recrutement</i>	003C	- Qu'il n'y ait pas de modèle pour le profil de poste recherché.
	004C	- Qu'il n'y ait pas de modèle d'offre d'emploi.
	005C	- Qu'il n'y ait pas de grille pour pouvoir sélectionner les CV.
	006C	- Qu'il n'y ait pas de grille pour pouvoir évaluer les candidats.
<i>Accueil et intégration</i>	007C	- Que l'employé ne puisse pas s'intégrer socialement et professionnellement dans son environnement de travail.
	008C	- Que l'employé ne puisse pas obtenir de réponses à ses interrogations et qu'il peine à accéder à l'information.
	009C	- Que l'employé n'arrive pas à comprendre ce qu'on attend de lui, ses tâches et responsabilités.
	010C	- Que l'employé ne prenne pas connaissance des normes et politiques de l'entreprise.
<i>Formation</i>	011C	- Qu'il n'y ait pas de grille pour identifier les besoins en formation des employés.
	012C	- Qu'il n'y ait aucun plan de formation.
	013C	- Qu'il n'y ait pas de système pour évaluer les employés post-formation.
<i>Évaluation du rendement</i>	014C	- Que les objectifs devant être atteints par l'employé ne soient pas clairement définis.

	015C	- Qu'il n'y ait pas de système pour valoriser l'employé dans l'exécution de son travail.
Rémunération	016C	- Que les éléments de la rémunération ne soient pas bien choisis.
	017C	- Qu'il n'y ait pas de grille des salaires.

Source : Op.cit p. 30

3-3- Définition des critères d'évaluation des risques

Nous pouvons reprendre les mêmes critères définis pour les processus précédents.

3-4- Cotation des risques identifiés et matrice

Même démarche que précédemment. Peut-être laissée à l'initiative des étudiants.

Chapitre 3 : LES RISQUES FINANCIERS

Si le risque financier désigne un risque de perte d'argent suite à une opération financière, la nature de ces risques évolue en continu avec l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles pratiques commerciales. La sensibilité au risque financier de l'entreprise n'a de ce fait, pas cessé de s'accroître ces dernières années à cause des différentes crises. Et même si entreprendre implique de prendre des risques, il ne s'agit pas pour l'entrepreneur de laisser le sort de son entreprise au hasard, sous peine de mettre en péril sa viabilité financière. L'entreprise devra donc limiter son exposition à ces risques afin de sécuriser ses liquidités, préserver sa performance financière et minimiser les effets de la volatilité sur son résultat.

I- Le risque actions

1-Définition du risque actions

Acquérir des actions peut représenter un risque lié à la possibilité de perte en capital entre le moment de l'achat et celui de la revente de ces actions.

Ce risque peut se justifier principalement par :

***La volatilité**

La bourse peut être très volatile et les actions connaissent souvent des hausses et des baisses imprévisibles. Lorsque le cours d'une action varie rapidement cela peut avoir de grandes répercussions sur le portefeuille détenu par l'entreprise.

*** La concentration**

Investir dans un petit nombre d'actions (d'une seule société par exemple) peut entraîner des pertes si cette société venait à connaître des difficultés qui font chuter le cours de son action.

*** La liquidité**

Elle concerne la facilité à laquelle l'action détenue peut être revendue. L'entreprise qui a investi dans des actions qui représentent de faibles volumes de négociation (ne sont pas très demandés sur le marché) peut se retrouver dans l'incapacité de les vendre au moment qu'elle souhaite.

*** Le risque de change**

Lorsqu'une entreprise acquiert ou cède des actions libellées en monnaie étrangère, la variation du taux de change peut en influencer le rendement.

*** Le risque géopolitique**

La stabilité politique et la solidité financière des différents pays peuvent influencer sur les cours boursiers. Les enjeux politiques, les nouvelles lois, la réglementation financière, les politiques fiscales et les différends commerciaux, par exemple, doivent être pris en considération par l'entreprise qui veut détenir les actions d'une autre société.

2- Protection du risque actions

Pour se protéger contre la baisse des valeurs acquises, l'entreprise peut recourir à :

*** La diversification**

La diversification pourrait aider à réduire le risque associé au placement dans une seule société ou un seul secteur. En effet, il est plus probable qu'une seule société connaisse des difficultés que l'ensemble du marché qui s'effondre.

L'entreprise qui diversifie son portefeuille en investissant dans une combinaison d'actions (sociétés de tailles différentes, provenant de pays et de secteurs différents) peut réduire le risque lié au placement dans une seule société.

*** L'analyse de l'historique des actions (durant les crises)**

C'est-à-dire choisir d'acquérir des actions qui historiquement ont connu plus ou moins de stabilité (moins de volatilité) surtout en période de crise. Ce sont généralement les actions de sociétés qui évoluent dans des secteurs moins vulnérables aux tempêtes économiques, financières et monétaires.

*** Le recours aux options**

Ce sont des accords d'achat ou de vente à un prix défini à l'avance avec une date d'expiration.

Dans le cas d'une baisse continue du marché d'une action, l'acquisition d'une option peut s'avérer importante pour se protéger des pertes.

*** L'usage des ordres à plage de déclenchement**

Il s'agit de mettre en place un système de vente automatique en cas de baisse prononcée des cours de l'action.

II- Le risque de prix des matières premières

1- Définition du risque de matières premières

Ce risque est inhérent à la vie économique. Ainsi, les entreprises des filières industrielles peuvent voir grimper le prix des matières premières puis retomber à des niveaux parfois très bas comme c'est le cas pour le pétrole ces dernières années. En effet, dans des marchés de plus en plus libéralisés, une forte volatilité touche le prix de l'ensemble, due essentiellement à 3 facteurs :

- un facteur Fondamental : lié au rapport entre l'offre et la demande sur le marché.
- un facteur Monétaire : lié aux cotations des monnaies d'achat et de vente.
- un facteur Spéculation : qui peut faire fluctuer les cours.

Une entreprise qui doit faire face à une forte hausse des prix des matières premières (ou à leur baisse si elle est vendeuse) sans pouvoir les transférer à ses clients, se trouve en danger.

2- Protection du risque de matières premières

Dans ce contexte de très grande volatilité des prix des matières premières, il est donc important que les entreprises exposées à ces fluctuations, se dotent des moyens d'atténuer les conséquences négatives de ces variations sur leurs marges, voire même sur leur survie. Pour cela, l'entreprise doit :

*** Apprécier son exposition au risque matières premières**

Pour bien gérer ce risque, l'entreprise commence par apprécier son exposition à ce risque et appréhender les conséquences liées aux fluctuations des cours. Pour ce faire, elle va répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les conditions tarifaires de nos contrats d'approvisionnement en matières premières (prix fixe, prix indexé, ...) ?

- Notre politique commerciale nous permet-elle de répercuter à nos clients les évolutions des prix d'achat des matières ?

- le risque matières premières (prix, disponibilité) est-il pris en compte de façon explicite dans nos décisions d'investissement ?

-La gestion du risque matières premières se fait-elle au niveau du Groupe ou des Directions opérationnelles ?

-Est-il possible d'utiliser des produits dérivés pour couvrir le risque matières premières ?

-Quel est l'impact comptable et fiscal de notre gestion du risque matières premières ?

-Quel est l'impact du risque matières premières sur notre structure de coûts, nos résultats et la valorisation de notre entreprise ?

-Le niveau de contrôle est-il suffisant concernant la gestion du risque matières premières ?

-Quelles sont les mesures de couverture prise ? Sont-elles efficaces ?

Ceci lui permettra de :

- Recenser les modalités tarifaires des contrats d'achat et de vente et quantifier son exposition au risque.

- Evaluer l'impact économique de la volatilité des matières premières.

- Analyser l'existant en matière de gestion du risque matières premières.

- Revoir si nécessaire, l'efficacité des couvertures du risque mis en place.

- Définir les solutions et les opportunités possibles (conserver et gérer le risque, définir les couvertures possibles, choisir les contreparties susceptibles de prendre le risque).

***Définir une stratégie de gestion du risque**

Ce risque doit être intégré dans le processus global de gestion des risques de l'entreprise. Cette intégration est nécessaire à la mise en place d'un dispositif de gestion qui permet à l'entreprise de :

-réduire les conséquences négatives des fluctuations des prix des matières premières.

-se procurer un avantage concurrentiel auprès de ses clients sur le marché.

*** Mettre en place l'organisation, les outils et les procédures permettant de développer la stratégie choisie**

Sur la base de la stratégie définie par la direction de l'entreprise, trois types d'actions doivent être entreprises. Ces actions visent à décliner opérationnellement cette stratégie :

- En intégrant la gestion du risque matières premières à la gestion financière et commerciale de l'entreprise.

- En mettant en place l'organisation et les instruments de couverture et de suivi du risque matières premières.

- En mettant en place les contrôles associés au risque matières premières.

III- Le risque crédit

1-Définition du risque crédit

Le Risque crédit (ou risque de non-paiement) est le risque auquel s'expose l'entreprise dès lors qu'elle vend à crédit (livre sa marchandise en accordant un délai de paiement) ce qui est courant dans la vie d'une entreprise surtout lorsqu'elle vend à l'export de voir sa créance impayée (non réglée à la date convenue initialement avec l'acheteur).

Ce défaut de paiement peut être lié à plusieurs facteurs :

**** Carence de l'acheteur***

Celui-ci se retrouve dans l'incapacité d'honorer ses engagements contractuels, principalement à cause de la dégradation de sa situation financière.

**** Facteur géopolitique***

Lorsque les marchandises sont vendues à un acheteur étranger, la survenue d'une catastrophe naturelle ou d'un événement politique particulier (guerre, changement de régime, révolutions, émeutes, ...), dans le pays de ce dernier, peut empêcher l'acheteur de payer l'entreprise.

**** Facteur économique***

Des événements économiques dans le pays de l'acheteur peuvent empêcher ou retardent le transfert des fonds vers l'entreprise.

**** Facteur bancaire***

Lorsque la banque de l'acheteur connaît elle-même des problèmes de solvabilité (ex. faillite de la banque).

2- Protection du risque crédit

> Prévention du risque

Pour prévenir ce risque, l'entreprise doit :

****Connaitre ses clients, afin d'en détecter les mauvais***

Sur la base de l'information économique et financière, l'exportateur peut détecter les mauvais clients. L'entreprise constitue des fichiers clients avec des mises à jour et suivis réguliers. Ainsi pour ceux qui n'ont pas respecté les échéances de leurs précédentes factures, l'entreprise peut par exemple leur imposer un paiement comptant, leur réduire les délais de paiement ou leur exiger des garanties (ex. chèque certifié).

L'entreprise peut également recourir à la modification de ses conditions générales de vente (plus de délais par exemple), qui doit alors s'appliquer à tous les clients, de façon systématique, afin de ne pas être accusée de discrimination.

****Rédiger correctement ses documents contractuels***

Avant de réaliser la transaction afin d'éviter les éventuels contentieux ou obtenir gain de cause en cas de procès, l'entreprise tiendra à :

- Faire signer un bon de commande qui servira de preuve qu'une commande a été passée.
- Etablir un bon de livraison, qui prouve qu'elle a respecté la date de mise à disposition de la marchandise.
- Préciser ses conditions générales de vente sur le bon de commande ou le devis (prix, conditions et délais de paiement et les remises éventuelles).
- Rédiger correctement la facture et la transmettre au client au plus tard à la livraison de la marchandise.

**** Bien choisir ses instruments et techniques de paiement***

Lorsque l'entreprise ne peut pas vendre au comptant, les techniques de paiement choisies pour se faire payer ont un impact sur le risque de crédit. Elle doit donc opter pour des techniques sécurisées qui lui permettent de maîtriser ce risque (ex. chèque certifié, lettre de change).

****Prévoir des pénalités de retard***

Pour inciter ses clients à respecter les délais de paiement prévus, l'entreprise peut mentionner dans les conditions générales de vente, les pénalités de retard et les rappeler sur la facture.

**** Insérer une clause de réserve de propriété***

Insérée dans le contrat de vente, cette clause stipule que l'entreprise reste propriétaire de la marchandise vendue tant qu'elle n'a pas été payée. Elle peut ainsi revendiquer le retour de sa marchandise si elle n'a pas reçu, pour une raison ou une autre, le paiement intégral du prix au délai convenu avec l'acheteur.

**** Exiger des Garanties***

L'entreprise peut exiger que l'acheteur lui fournisse des garanties. Il s'agit principalement des cautions, c'est-à-dire l'engagement de la banque de l'acheteur à

rembourser ou à garantir le paiement de tout ou une partie du montant du contrat dans le cas où celui-ci serait défaillant à échéance.

> **Couverture du risque**

* *Les mesures comptables*

Le but de ces mesures est d'amortir les chocs que peut provoquer le non-paiement des créances sur la trésorerie de l'entreprise, à travers une dotation aux provisions pour clients douteux ou par une affectation des résultats en réserves pour auto-assurance.

* *Le recours aux Assurances*

Le risque de non-paiement peut en effet, être transféré aux compagnies d'assurances car un impayé est un sinistre pour l'entreprise et, comme tout sinistre il peut être couvert par un assureur. L'entreprise peut souscrire à une assurance-crédit contre paiement d'une prime. Cela lui permet en cas d'insolvabilité définitive, de récupérer un taux (fixé à l'avance dans le contrat d'assurance) de sa créance.

* *Le recours aux Sociétés d'affacturage*

L'entreprise peut transférer son risque de crédit également à un organisme financier (société d'affacturage) à qui elle confie donc le recouvrement de ses factures.

Ces sociétés qui disposent d'un système informatisé de relances, d'un service crédit spécifique, ... permettent à l'entreprise de disposer de la trésorerie de façon immédiate et mettent tous les moyens nécessaires pour arriver à bonne fin (obtenir le paiement).

IV-Le risque de liquidité

1- Définition du risque de liquidité

La liquidité est un terme économique qui désigne une somme d'argent disponible immédiatement.

Pour une entreprise, le risque de liquidité signifie que sa trésorerie ne lui permet pas de faire face à ses créances à court terme et donc d'honorer ses engagements (payer un fournisseur, rembourser une dette bancaire, ...) ce qui peut la conduire à une situation de cessation de paiement, voire à la faillite.

Le risque de liquidité d'une entreprise peut aussi concerner ses actifs financiers illiquides, c'est-à-dire pour lesquels elle ne trouve pas d'acheteurs et est donc dans l'impossibilité de les revendre sur le marché (de les transformer en liquidités).

Le risque de liquidité provient généralement de

- l'absence d'un fonds de sécurité (une réserve) suffisant pour couvrir toutes les dépenses à gérer (particulièrement celles qui sont inattendues).

- une difficulté à obtenir les financements dont l'entreprise a besoin, que ce soit sur le marché du crédit (auprès des banques) ou sur les marchés financiers (à travers les obligations par exemple).

2- Protection du risque de liquidité

Ce risque ne concerne pas que les entreprises en difficulté ; une entreprise sans difficulté particulière peut se retrouver en effet, en manque de liquidités si elle doit faire face à un évènement inattendu ou si son activité connaît une forte croissance (vend beaucoup mais les délais sont longs tandis qu'elle doit faire face à des remboursements des dettes et au paiement de ses fournisseurs). L'entreprise doit donc faire en sorte d'avoir une bonne visibilité sur sa trésorerie et à anticiper ce risque. Elle doit alors mesurer efficacement sa liquidité pour s'assurer que ses échéances des dettes à court terme peuvent être financées par les liquidités disponibles ou par des actifs facilement transformables en liquidités.

Une entreprise peut aussi décider d'augmenter ses fonds propres pour améliorer ses ressources financières. Elle va pour cela recourir par exemple à une augmentation de capital.

Elle peut aussi recourir au financement bancaire (crédit) ainsi qu'aux autorisations de découverts qu'elle peut obtenir.

Elle peut également céder certaines de ses immobilisations lorsque cela est nécessaire (même si cela n'est pas préconisé).

Elle peut enfin, modifier son cycle d'exploitation dans le but de réduire les décalages entre encaissements et décaissements et d'améliorer la gestion de trésorerie. Elle peut pour cela, décider de réduire ses stocks de produits finis (vendre au lieu de stocker, c'est de l'argent qui dort), négocier le prolongement des délais de règlement accordés par ses fournisseurs ainsi que le raccourcissement des délais de paiements qu'elle accorde à ses clients.

V- Le risque de change

1- Définition du risque de change

Le risque de change existe pour les entreprises dont tout ou une partie de l'activité est à l'international (importatrice ou exportatrice) et qui se fait donc dans des devises différentes.

Ce risque peut être décomposé en trois catégories :

**** le risque de change de transaction***

Ce risque apparaît notamment lorsque le paiement d'une marchandise vendue à l'étranger ne se fait pas au même moment du transfert de la marchandise si le taux de change diminue entre le moment de la vente et celui de l'encaissement.

**** le risque de change de conversion***

Il concerne les entreprises qui ont des filiales à l'étranger si le cours de la devise du pays dans lequel est implantée cette dernière baisse. Cela va impacter la valeur des actifs de la filiale.

**** le risque de change économique***

Il concerne les entreprises étrangères dont la compétitivité peut être impactée suite à une variation défavorable de sa devise par rapport aux devises de ses autres concurrents étrangers.

2- Protection du risque de change

Pour couvrir le risque lié au change, l'entreprise peut recourir à la *couverture naturelle* ou à la *couverture financière*.

**** La couverture naturelle***

Qui consiste à réaliser des transactions d'achat et de vente dans les mêmes devises et à la même date, afin de les équilibrer, c'est-à-dire à décompter ensemble, des recettes et des dépenses effectuées avec la même devise. Si une société est payée en dollars par exemple, elle va utiliser cette devise pour effectuer des paiements aux fournisseurs qui lui libellent dans cette même devise.

****La couverture financière***

Des techniques financières sont souvent utilisées par les entreprises pour se prémunir contre l'effet de change. Ces instruments de couvertures lui permettent de se protéger contre un mouvement défavorable de la devise et donc d'éliminer l'incertitude face au taux de change.

**** Le contrat à terme (ou future)***

C'est un contrat conclu entre deux parties pour figer les cours de change pour une période déterminée en s'engageant à acheter ou à vendre à un taux déterminée à l'avance. À terme du contrat, le taux de conversion de la devise sera égal au taux fixé dans le contrat, quel que soit le taux du marché. Cela permet donc se couvrir contre toute fluctuation défavorable de la devise qui peut impacter la rentabilité de l'entreprise mais ne lui permet pas de bénéficier d'une variation favorable.

**** Options et swap de devises***

Ce sont des techniques plus complexes et difficiles à gérer au quotidien par une entreprise, elles sont mises en place par l'intermédiaire des banques.

VI- Le risque de taux

1- Définition du risque de taux

Il correspond à la possibilité pour une entreprise engagée dans des placements (place son argent, obligations par exemple) ou des financements (emprunte) à des taux variables, d'être impacté négativement par une variation des taux d'intérêt.

Ce risque peut donc se manifester de 2 manières :

- une diminution des produits financiers (en cas de placements) si les taux d'intérêt baissent
- une augmentation des charges financières (en cas de financement) si les taux d'intérêt augmentent.

Pour une entreprise très endettée, une hausse non maîtrisée des taux d'intérêt peut la mettre en danger en menaçant sa rentabilité.

Pour une entreprise ayant effectué des placements, une hausse des taux d'intérêt peut dévaloriser ses actifs.

Les entreprises doivent cartographier et suivre leurs expositions au risque de taux. Pour cela, les directions financières utilisent souvent des solutions de gestion de trésorerie spécialisée.

2- Protection du risque de taux

Afin de réduire son exposition au risque, une entreprise peut décider de se couvrir contre le risque de taux grâce à des produits financiers.

L'entreprise peut prendre une option sur taux d'intérêt. Il s'agit d'un contrat qui a pour objectif de couvrir l'entreprise contre le risque d'une évolution défavorable d'un taux d'intérêt en fixant le taux minimum ou maximum tout en gardant la possibilité de profiter d'une variation favorable. En effet, l'entreprise emprunteuse ou prêteuse qui souhaite couvrir le risque de variation future du taux d'intérêt peut utiliser cette option comme :

- instrument de couverture d'un placement, ce qui lui permet de :
 - fixer le taux d'intérêt actuel pour un placement futur ;
 - se protéger contre d'éventuelles baisses du taux d'intérêt, tout en continuant à profiter d'une stabilité ou hausse future de taux d'intérêt.
- instrument de couverture d'un emprunt, ce qui lui permet :
 - de fixer un taux d'intérêt pour des crédits à taux variable (transformer le variable en fixe).

Ainsi, avec une option, l'entreprise obtient le droit d'emprunter à un taux d'intérêt maximal ou de prêter à un taux d'intérêt minimal pendant une période précise et pour un montant déterminé à l'avance.

EXERCICES, QCM ET QUESTIONS DE REVISION

EXERCICES

EXERCICES

Exercice 1

On vous décrit la situation suivante :

Ahmed (1) travaille dans une entreprise qui fabrique des pièces en bois destinées à créer des meubles. Il utilise tous les jours une scie à ruban pour réaliser les différentes découpes (2). Il pousse, pour cela, les planches de bois avec sa main droite pour les guider sur la scie à ruban (3). Il ne porte pas de gants et sa main pourrait être entraînée par le ruban (4), il s'expose à une entaille profonde de la main, voire à sa perte (5).

1/ Remplir le tableau suivant (avec les éléments soulignés dans le texte) :

Situation à risque	Opérateur	Risque	Evènement déclencheur	Impact (dommage)

2/ Entourez la bonne réponse :

Ce risque est un risque : sanitaire, humain, mécanique, climatique, économique

Ce risque est un risque : résiduel, brut, secondaire, incertain

Exercice 2

Vous avez identifié un risque d'infiltration d'eau dans le hangar qui abrite votre stock de matériel électronique destiné à la vente. Etant donné les données météorologiques, votre entreprise estime la probabilité d'occurrence de ce risque à 45% et les conséquences d'une telle situation seraient une perte de 200.000 DA.

1- Proposez à votre entreprise un exemple pour l'atténuation de l'impact de ce risque.

2- Proposez-lui un exemple pour l'évitement de ce risque.

3-Supposons que votre entreprise dispose des dispositifs suivants :

- Le dispositif A qui diminue la probabilité de 20%
- Le dispositif B qui diminue l'impact de 40%

a-Si votre entreprise décide de faire appel à un assureur, quelle stratégie de réponse a-t-elle adopté ?

b-Si l'assureur lui propose une police à 45.000 DA doit-elle accepter ? Pourquoi ?

Exercice 3

Votre entreprise identifie un risque sanitaire.

En se basant sur les échelles de mesures ci-dessous, elle estime que la probabilité d'occurrence de ce risque est moyenne et que son impact est Grave.

Probabilité	Très faible	Faible	Moyenne	Haute	Très haute
Barème	1	2	3	4	5

Impact	Faible	Modéré	Elevé	Grave	Critique
Barème	1	2	3	4	5

Elle a cependant mis en place les dispositifs suivants :

Traitement 1 : diminue l'impact de 25%

Traitement 2: diminue la probabilité de 15%

Traitement 3: diminue la probabilité de 25%

-Déterminez le score du risque inhérent et celui du risque résiduel

Exercice 4

	RISQUE 1		RISQUE 2		RISQUE 3	
	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Impact</i>
Estimations	60%	100.000 DA de perte de CA	Très élevé (score 5)	Faible (score 2)	10%	Perte matérielle estimé à 2.000.000 DA
Traitements	Traitement 1 : réduction de 10% -Traitement 2 : réduction de 15%	Traitement permettant une Réduction de 20%	Traitement permettant une Réduction de 30%	Aucun	Aucun	Traitement 1 : réduction de 15% Traitement 2 : réduction de 30%

- Calculez les scores du risque inhérent et du risque résiduel pour les risques 1, 2 et 3.

Exercice 5

Votre entreprise identifie un risque de pénétration de son système informatique en interne, par des personnes non autorisées.

En se basant sur les échelles de mesures ci-dessous, elle estime que la probabilité d'occurrence de ce risque est *faible* et que son impact est *catastrophique*.

Probabilité	Très faible	Faible	Moyenne	Haute	Très haute
Barème	1	2	3	4	5

Impact	Négligeable	Moyen	Fort	Grave	Catastrophique
Barème	1	2	3	4	5

Elle a cependant mis en place des dispositifs de contrôle comme suit :

1^{er} Dispositif : diminue l'impact de 20%

2^{ème} Dispositif : diminue l'impact de 10%

3^{ème} Dispositif : diminue la probabilité de 35%

-Déterminez le score du risque résiduel après prise en compte de ces divers dispositifs.

Exercice 6

Ci-joint un tableau présentant la mesure de la probabilité et de l'impact de différents risques sur une échelle à 3 niveaux (Faible, Moyen, Fort) :

Risques	Probabilité	Impact
- Risque A	Moyenne	Moyen
- Risque B	Forte	Moyen
- Risque C	Faible	Fort
- Risque D	Moyenne	Faible
- Risque E	Forte	Faible

1- Tracez la matrice des risques

2- Commentez

Exercice 7

Nous avons le tableau suivant (tableau 1) qui exprime l'évaluation de la probabilité et de l'impact des 3 risques A, B et C identifiés par une entreprise :

Tableau 1

Risques	Evaluation		Type évaluation		Criticité
	Probabilité	Impact	Probabilité	Impact	
Risque A	Faible	Perte inférieure à 2.000 \$			
Risque B	Entre 36% et 50%	Perte de 30.000\$			
Risque C	55%	Moyen			

Nous avons les tableaux descriptifs suivants (tableaux 2 et 3) :

Tableau 2- Echelle de mesure de Probabilité

Valeurs	Qualification	Code
Entre 0 % et 20%	Faible	1
Entre 21% et 35%	Moyenne	2
Entre 36% et 50%	Forte	3
Supérieure à 50%	Très forte	4

Tableau 3- Echelle de mesure d'Impact

Valeurs	Qualification	Code
Perte entre 1.000 et 2.000\$	Négligeable	0
Perte entre 2.001 et 5.000 \$	Faible	1
Perte entre 5.001 et 10.000 \$	Moyen	2
Perte entre 10.001 et 25.000 \$	Fort	3
Perte supérieure à 25.000 \$	Très fort	4

- I- 1- Complétez le **tableau 1**
 2- Si l'on sait que l'entreprise a prévu les traitements suivants pour le risque C :
- Traitement 1, permet de réduire la probabilité de 35%
 - Traitement 2, permet d'atténuer l'impact de 20%
 - Traitement 3, permet de diminuer la probabilité de 15%
- Son score changera-t-il ? Si oui de combien ?
- II- Quel type d'évaluation est judicieux ? Pourquoi ?
- III- Si le risque B est formulé ainsi : «Un défaut de livraison de la part du fournisseur des matières premières nécessaires à la production pourrait empêcher l'entreprise de répondre à une opportunité détectée sur le marché ».
 Proposer une réponse de sorte à réduire l'impact de ce risque.

Exercice 8

Le tableau ci-après (Tableau A) donne différents exemples de risques pouvant être identifiés par diverses entreprises :

Tableau A

ID	Risque	Type de risque	Probabilité	Impact	Traitements	Risque résiduel
01	Agents pathogènes pourraient infecter les aliments rentrant dans la confection de ses plats surgelés.		Faible	Perte de 425.000DA	1 ^{er} : Réduction impact de 5% 2 ^{ème} : Réduction impact de 5% 3 ^{ème} : Réduction impact de 10%	
02	Le système informatique pourrait tomber en panne rendant impossible l'accès aux différents fichiers.		30%	Perte de 300.000 DA	1 ^{er} : Réduction Probabilité de 15%	
03	Une confusion du comptable entre \$ et € dans les enregistrements comptables, provoquant des réclamations de a part des clients.		3%	Majeur	1 ^{er} : Réduction Probabilité de 30% 2 ^{ème} : Réduction impact de 25%	
04	Une tempête de neige pourrait détruire les cultures de fruits destinés à la fabrication de ses confitures.		Très fréquent	En dessous de 100.000 DA	Réduction impact de 35%	
05	Un recul du pouvoir d'achat pourrait baisser le panier moyen des ménages.		Modérée	Faible	Aucun traitement prévu	

Les tableaux ci-dessous donnent respectivement les échelles de probabilité et d'impact utilisé pour évaluer les risques suscités :

Echelle d'estimation de la probabilité

Score	Qualification	Description
1	Rare	Moins de 5%
2	Faible	6 à 15%
3	Modérée	16 à 25%
4	Forte	26 à 40%
5	Très forte	Plus de 40%

Echelle d'estimation de l'impact

Score	Qualification	Description
1	Insignifiant	En dessous de 100.000 DA
2	Faible	Entre 100.000 et 250.000 DA
3	Moyen	Entre 250.000 et 400.000 DA
4	Fort	Entre 400.000 et 500.000 DA
5	Majeur	Au-dessus de 500.000 DA

- Complétez le **Tableau A**.

QCM

QCM N°1

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ Parmi ces risques identifiés, lequel a la priorité la plus élevée ?

- a- Un risque avec une probabilité de 0.01 et un impact de 0.9
- b- Un risque avec une probabilité de 0.5 et un impact de 0.4
- c- Un risque avec une probabilité de 0.3 et un impact de 0.1
- d- Un risque avec une probabilité de 0.9 et un impact de 0.05

2/ Le chef de service caisse de la banque identifie un risque de fraude de la part du caissier, il décide de le remplacer. Le nouveau caissier, bien que très honnête n'est pas rapide dans l'exécution de ses opérations ce qui pourrait entraîner une file d'attente devant la caisse. Ceci est un exemple de risque :

- a- Secondaire
- b- Inévitable
- c- Personnel
- d- D'incompétence

3/ Lors de la réflexion à une réponse pour atténuer un risque. Qu'est-ce qui détermine le niveau jusqu'auquel ce risque doit être réduit ?

- a- L'exigence du Risk manager
- b- Les ressources disponibles
- c- La gravité du risque
- d- Les seuils de risque définis

4/ Le risque tel qu'il a été identifié sans aucune mesure de contrôle ou de prise en charge est désigné par le risque :

- a- Négligeable
- b- Résiduel
- c- Inhérent
- d- Secondaire

5/ Le responsable de l'atelier découpe de votre entreprise identifie le risque critique pour les travailleurs sur machines de se couper les doigts et décide de les pourvoir de gants de protection. Quelle stratégie de réponse est-elle appliquée ?

- a- Evitement
- b- Atténuation de l'impact
- c- Atténuation de la probabilité
- d- Acceptation

6/ Le risque qui subsiste après que toutes les mesures de prévention et de protection aient été prises en compte s'appelle :

- a- Risque brut
- b- Risque incontrôlable
- c- Risque résiduel
- d- Risque inévitable

7/ Le est le responsable de la gestion des risques mais dans la pratique, il délègue cette responsabilité à la Direction.

- a- Risk Manager
- b- Conseil d'administration
- c- Comité d'audit
- d- Directeur général

8/est un outil permettant d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques afin de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources disponibles, en assurer le suivi, et de communiquer sur ces risques.

- a- La cartographie des risques
- b- La matrice des risques
- c- L'évaluation des risques
- d- Le recensement des risques

9/ L'évaluation du risque est une des étapes de :

- a- L'analyse des risques
- b- Traitement des risques
- c- L'identification des risques
- d- Suivi et Contrôle

10/ Les échelles de mesure utilisées pour les probabilités et les conséquences varient d'une entreprise à l'autre et reflètent :

- a- La compétence du Risk Manager
- b- La fréquence d'occurrence du risque
- c- L'appétit au risque
- d- La gravité de l'impact

QCM N°2

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ Le Risk Manager vient juste de finaliser la cartographie des risques. Parmi les activités suivantes, laquelle n'a-t-il pas encore effectuée ?

- a- Identifier les risques
- b- Suivre les risques
- c- Evaluer les risques
- d- Hiérarchiser les risques

2/ Durant quelle étape de la gestion des risques identifie-t-on les personnes en charge des risques et leurs responsabilités ?

- a- L'analyse des risques
- b- Hiérarchisation des risques
- c- Planification des réponses aux risques
- d- Traitement des risques

3/ En décembre, l'entreprise a identifié un risque d'infiltration d'eau dans le local où elle stocke son matériel informatique pour lequel elle a estimé la probabilité d'occurrence à 70%. Qu'est-ce qui est plus à même de permettre cette estimation ?

- a- Le seuil de tolérance
- b- L'intuition personnelle
- c- Les données historiques
- d- La hiérarchie des risques

4/ Votre entreprise identifie le risque qu'une tempête puisse détruire les murs d'enceinte. Elle décide de souscrire à une police d'assurance pour couvrir ce risque. Quel type de réponse a-t-elle choisi ?

- a- Evitement
- b- Atténuation
- c- Acceptation
- d- Transfert

5/ L'estimation de la probabilité et la gravité des risques concernent :

- a- Les risques identifiés
- b- Les risques inconnus
- c- Les risques prioritaires
- d- Tous ces risques à la fois

6/ Votre entreprise envisage de signer un partenariat pour exporter ses produits à l'étranger. Un risque de retard de paiement a été identifié et un des directeurs déclare que ce risque est prioritaire pour l'entreprise. Cela ne peut être envisagé tant que :

- a- Les stratégies de réponse aux risques n'ont pas encore été arrêtées
- b- L'évaluation des risques n'a pas été faite
- c- Le partenariat n'a pas encore été signé
- d- Le partenariat est une opportunité pour l'entreprise

7/ L'entreprise a identifié 3 risques (notés respectivement I, II, III) qui pourraient ralentir sa production. Les probabilités respectives de ces risques sont : 50%, 25% et 75% et les impacts respectifs sur son Chiffre d'affaires ont été estimés à : 50%, 90% et 35%. Ces risques seront hiérarchisés :

- a- I, II, III
- b- II, III, I
- c- III, I, II
- d- I, III, II

8/ Un agriculteur estime que la sécheresse qui pourrait avoir lieu cet été (Probabilité de 60%) aurait des conséquences négatives sur son rendement cette année. Il a choisi de souscrire à une assurance. A combien s'élèverait au maximum cette police si sa production habituelle est de 2.000 Kg qu'il vend 150DA/Kg et que si cette sécheresse survenait, il ne pourrait produire que 1.500 Kg ?

- a- 75.000 DA
- b- 300.000 DA
- c- 45.000 DA
- d- 225.000 DA

9/ L'entreprise estime qu'à l'arrivée de l'échéance arrêtée par son fournisseur de matières premières, sa trésorerie ne lui permettrait pas de faire face à cette créance et de payer son fournisseur. Ceci est un exemple de :

- a- Risque matières premières
- b- Risque de crédit
- c- Risque de non-paiement
- d- Risque de liquidité

10/ Une entreprise qui pourrait se retrouver incapable de revendre des titres qu'elle détient au moment où elle le souhaite fait face à :

- a- Un risque financier
- b- Un risque opérationnel
- c- Un risque de conformité
- d- Un risque stratégique

QCM N°3

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ Vous avez identifié, pour les ouvriers travaillant dans un des ateliers, le risque de blessure due à la chute de matériaux (plâtre, revêtement) du plafond. Laquelle des mesures suivantes, permettrait de réduire l'impact de ce risque ?

- a- Effectuer des inspections régulières de l'atelier
- b- S'assurer que tous les ouvriers portent un casque de protection
- c- Utiliser des matériaux plus fiables (de meilleure qualité) pour le plafond
- d- Réaliser des travaux d'entretien du plafond

2/ Vous avez identifié la probabilité d'un retard dans la livraison d'un équipement. Vous décidez de traiter ce problème après son occurrence. Ceci est un exemple :

- a- D'atténuation
- b- De transfert
- c- D'acceptation
- d- De violation du concept de management de projet

3/ Dans l'analyse qualitative des risques, la probabilité et l'impact des risques s'appliquent :

- a- Aux risques identifiés
- b- Aux risques inconnus
- c- Aux risques résiduels
- d- Aux risques majeurs

4/ On doit procéder à une réévaluation des risques lorsque :

- a- La probabilité passe de 10% à 50%
- b- Survient un risque qui n'était pas inscrit lors de la cartographie des risques
- c- Le niveau d'impact passe de « moyen » à « faible »
- d- Dans les cas a, b et c

5/ L'entreprise réfléchit à la mise en place d'un processus de fabrication d'un nouveau type de produit. Un haut responsable dit que ce processus est plus risqué que tous les autres mis en place par l'entreprise. Cela est surprenant car :

- a- Les réponses aux risques n'ont pas encore été planifiées
- b- Le processus est constitué de 2 activités uniquement
- c- L'analyse des risques n'a pas encore été mise en œuvre
- d- Il n'est pas possible de déterminer le niveau de risque pour un nouveau produit

6/ Le responsable d'un atelier de fabrication de vêtements travaille avec les mêmes personnes sur de nombreux contrats et a établi de bonnes relations entre les différents membres. Il reçoit une commande importante avec des délais courts et décide alors de recruter un spécialiste en découpe supplémentaire pour réduire la probabilité de retard dans la satisfaction de la commande. Mais

l'arrivée de cette nouvelle personne au sein de l'équipe peut générer des conflits. Dans quelle catégorie classeriez-vous ce risque ?

- a- Risque inévitable
- b- Risque secondaire
- c- Risque conflictuel
- d- Risque faible

7/ une entreprise de vente de matériel informatique en ligne utilise le taux de réclamations client pour anticiper un risque sur son image lié à la non satisfaction des clients (retard de livraison, livraison non conforme à la commande, ...). Ceci est un exemple :

- a- de cartographie de risques
- b- d'évitement de risques
- c- d'indicateur de risques
- d- de traitement de risques

8/ Votre entreprise développe un nouveau produit à mettre sur le marché à la fin de l'année. Une analyse récente montre qu'il y a de fortes chances de succès pour ce produit si elle arrive à l'introduire sur le marché en cours d'année (avant la fin). L'entreprise ne veut pas laisser passer cette opportunité et fait appel à des collaborateurs expérimentés pour renforcer ses équipes. Cette stratégie de réponse est-elle un exemple :

- a- D'amélioration de la probabilité
- b- D'acceptation du risque
- c- De transfert de risque
- d- D'erreur puisqu'il ne s'agit pas d'un risque, c'est une opportunité

QCM N° 4

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ Dans son processus de vente aux clients, l'entreprise a mis en place un système informatique de suivi de créances clients avec accès par mot de passe à M. BAKIR désigné à cet effet. En saisissant le mot de passe, un jour, M.BAKIR ne se rend pas compte de la présence de KARIM qui le note et l'utilise pour accéder aux fichiers clients pour supprimer la créance d'un ami. Ce risque est-il ?

- a- Stratégique
- b- Opérationnel
- c- Economique
- d- Financier

Est-il lié à :

- a- des systèmes inadéquats ou défailants
- b- des processus internes
- c- des personnes
- d- des événements extérieurs

2/ Lorsque l'entreprise mesure la criticité d'un risque et qu'elle le classe, à quelle phase du processus de gestion des risques est-elle ?

- a- analyse du risque
- b- traitement du risque
- c- réponse aux risques
- d- suivi et contrôle

3/ Le niveau de détail dans les échelles de mesure utilisées pour les probabilités et les conséquences varient d'une entreprise à l'autre selon :

- a- La compétence de son risk manager
- b- Son appétit au risque
- c- Son budget
- d- La criticité des risques

4/ Lors de la planification des réponses aux risques, il apparaît clairement qu'un risque ne peut être ni évité, ni transféré, ni diminué. Que faites-vous ?

- a- Vous prenez une assurance pour couvrir ses conséquences
- b- Vous l'acceptez
- c- Vous réévaluez le risque
- d- Vous décidez de le classer dans les risques majeurs

5/ Vous avez estimé avec une probabilité de 0.3 qu'une activité serait terminée en plus de 2 semaines. Quelle est la probabilité que cette activité prenne 2 semaines ou moins ?

- a- La probabilité est inférieure à 0.3
- b- La probabilité ne peut pas être calculée

- c- La probabilité est de 0.7
- d- La probabilité est de 0.3 x 2

6/ Un Risque sanitaire est identifié dans l'entreprise, sa probabilité d'occurrence est moyenne (cotée 3) et son impact serait grave (coté 5).

L'entreprise a les dispositifs suivants :

- Traitement 1 : diminue la probabilité de 20%
- Traitement 2 : diminue l'impact de 40%
- Traitement 3 : diminue la probabilité de 10%

Après prise en compte de ces dispositifs, le risque sera estimé à :

- a- 15
- b- 2.1
- c- 6.3
- d- 3

7/ Un fabricant de jouets identifie un risque de baisse de la demande qui pourrait avoir des conséquences négatives sur son rendement cette année.

Les analystes estiment la probabilité d'un tel événement à 40%

Les ventes annuelles de ce fabricant sont de 100.000 unités à 2500DA/l'unité

En cas de baisse de la demande, il ne pourra vendre que 80.000 unités

La criticité de ce risque est estimé à :

- a- Baisse de CA de 40%
- b- Baisse de CA à 200.000.000 DA
- c- Baisse de CA de 50.000.000 DA
- d- Baisse de CA de 20.000.000 DA

QCM N°5

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ Le risque est :

- a- Le danger auquel s'expose l'entreprise en exerçant son activité
- b- Menace ou opportunité ayant un impact sur les objectifs de l'entreprise
- c- Un évènement incertain identifié par l'entreprise
- d- Aucune de ces réponses

2/ Le management des risques est :

- a- Obligatoire dans toutes les entreprises
- b- Activités coordonnées pour anticiper et gérer les risques
- c- Réalisé par le Conseil d'administration de l'entreprise
- d- Activités coordonnées pour anticiper et éliminer les risques

3/ Les étapes de gestion des risques sont dans l'ordre :

- a- Identification, hiérarchisation, élimination, contrôle
- b- Evaluation, traitement, hiérarchisation, contrôle
- c- Identification, évaluation, traitement, suivi
- d- Identification, priorisation, contrôle, reclassement

4/ La cartographie des risques est :

- a- Un moyen d'éliminer les risques
- b- Un outil de classification et hiérarchisation des risques selon leur probabilité et leur impact
- c- Un outil facilitant le calcul de la criticité
- d- Toutes ces réponses à la fois

5/ Après application des mesures de traitement d'un risque :

- a- Ce risque disparaît
- b- Sa probabilité diminue
- c- Sa criticité diminue
- d- Le risque résiduel est égal à 0

6/ Une réévaluation des risques doit être effectuée si :

- a- La gravité passe de Moyenne à Majeure
- b- Un risque non identifié survient
- c- La probabilité d'occurrence change
- d- Dans tous les cas précédents

7/ Dans l'analyse qualitative des risques, la probabilité et l'impact des risques s'appliquent :

- a- Aux risques identifiés
- b- Aux risques inconnus
- c- Aux risques résiduels
- d- Aux risques majeurs

8/ Vous avez identifié la probabilité d'un défaut de paiement de la part du client à qui vous avez vendu du matériel dernièrement. Vous avez pris la décision de ne traiter ce risque qu'une fois survenu. Cette réponse au risque est un exemple :

- a- D'atténuation
- b- De transfert
- c- D'acceptation
- d- D'évitement

QCM N°6

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ Lorsque l'entreprise détermine la criticité d'un risque et qu'elle le classe, à quelle étape du processus de management des risques est-elle ?

- a- Analyse des risques
- b- Traitement des risques
- c- Réponse aux risques
- d- Suivi et contrôle

2/ Un Risque est identifié au sein d'une entreprise, sa fréquence est estimée à Faible (avec un score de 2) et sa conséquence Grave (avec un score de 4).

L'entreprise dispose des traitements suivants pour ce risque :

- Traitement 1 : réduit la probabilité de 5%
- Traitement 2 : réduit l'impact de 20%
- Traitement 3 : réduit la probabilité de 15%

En tenant compte de ces dispositifs, le risque sera estimé à :

- a- 8
- b- 1.6
- c- 3.2
- d- 5.1

3/ Dans son processus d'approvisionnement, l'entreprise dispose d'un système informatique pour la sélection des fournisseurs. L'accès à la base de données fournisseurs se fait par mot de passe par les personnes habilitées à cet effet. M. NADIR un de ces responsables, saisit un jour son mot de passe sans s'apercevoir que M.KIRAM qui passait à côté l'a vu et l'a noté pour accéder aux fichiers fournisseurs et rajouter son ami à la liste des fournisseurs sélectionnés. Ce risque est-il ?

- a- Economique
- b- Informatique
- c- Opérationnel
- d- Stratégique

Ce risque est dû à :

- a- des processus internes
- b- des systèmes inadéquats ou défectueux
- c- des événements extérieurs
- d- des personnes

4/ Lorsque l'entreprise réfléchit à la réponse devant être apportée à un risque, elle se rend compte qu'elle ne pourra pas le transférer, ni l'atténuer, ni l'éviter. Quelle sera alors la réponse appropriée à ce risque ?

- a- L'accepter
- b- Prendre une assurance pour réduire son impact
- c- Refaire la cartographie
- d- Le réévaluer

5/ Une entreprise identifie un risque de baisse des ventes pouvant impacter son rendement pour cette année. La probabilité de ce risque est estimée à 25%

Les ventes prévues pour cette année sont de 15.000 unités à 1.200DA/l'unité. Mais si ce risque survient, elle ne pourrait écouler que 10.000 unités.

La criticité de ce risque consistera donc en une :

- a- Perte de 25% du CA
- b- Baisse du CA à 12.000.000 DA
- c- Baisse du CA de 1.500.000 DA
- d- Baisse du CA de 6.000.000 DA

6/ Chaque entreprise adopte ses propres échelles de mesure de fréquence et de gravité des risques selon :

- a- Son appétence au risque
- b- Son budget
- c- La criticité des risques
- d- Ses ressources

7/ Une entreprise a estimé avec une probabilité de 0.2 le risque que son fournisseur lui livre en retard les matières premières commandées. A combien sera estimée la probabilité que la livraison se fasse à temps ?

- a- Elle est inférieure à 0.2
- b- Elle est de 0.8
- c- Elle est supérieure à 0.8
- d- Elle ne peut être estimée

QCM N°7

Entourez la lettre correspondant à la bonne réponse pour chacune des propositions suivantes :

1/ est responsable de gérer les risques en entreprise mais dans la pratique, cela est délégué au Risk Manager.

- a- Le Conseil d'administration
- b- Le Comité d'audit
- c- La Direction générale
- d- L'audit Interne

2/ Les mesures de probabilité et d'impact pour 4 risques identifiés (notés A, B, C, D) sont données dans le tableau suivant :

	A	B	C	D
Probabilité	0.01	0.5	0.3	0.9
Impact	0.9	0.4	0.1	0.05

Ces risques seront classés par priorité comme suit :

- a- B, D, C, A
- b- D, A, C, B
- c- C, A, D, B
- d- A, B, C, D

3/ En utilisant les données du tableau précédent, et en sachant que l'entreprise a prévu pour le risque C, un dispositif permettant de réduire sa probabilité d'occurrence de 10% et un autre baissant son impact de 20%. Quel énoncé concernant le risque C est juste :

- a- Son score résiduel = 0.03
- b- Sa probabilité résiduelle = 0.27 et son score résiduel = 0.0216
- c- Son impact résiduel = 0.08 et son score résiduel = 0.03
- d- Son score baisse de 30% (soit : 10% + 20%)

4/ L'évaluation du risque fait partie :

- a- Du traitement des risques
- b- De l'identification des risques
- c- Du suivi et contrôle des risques
- d- De l'analyse des risques

5/ Les échelles d'évaluation de fréquence et de gravité retenues par l'entreprise dépendent de :

- a- La priorité du risque
- b- L'appétence au risque
- c- La volonté du Risk Manager
- d- Les moyens de l'entreprise

6/ La cartographie des risques vient d'être terminée. L'étapen'a donc pas encore effectuée ?

- a- Hiérarchisation des risques
- b- Suivi des risques
- c- Evaluation des risques
- d- Identification des risques

7/ L'entreprise a identifié pour le mois de janvier en cours, un risque d'inondation de ses locaux qu'elle estime à une probabilité d'occurrence de 70%. Qu'est-ce qui est le plus susceptible de lui permettre une telle estimation ?

- a- L'intuition du Risk Manager
- b- Le seuil de tolérance
- c- La hiérarchie des risques
- d- Les données historiques

8/ Votre entreprise identifie le risque de non recouvrement d'une facture d'un montant important pour une livraison effectuée à un client qui se retrouve en faillite. Elle prend une assurance pour couvrir ce risque. Cette réponse au risque est un exemple :

- a- De transfert
- b- D'atténuation
- c- D'acceptation
- d- D'évitement

9/ L'entreprise dans laquelle vous travaillez compte lancer un nouveau produit destiné à l'export. Un risque de retard d'approvisionnement en matières premières nécessaires à la production est identifié car le fournisseur est en rupture de stock pour ces matières. Un des directeurs déclare que ce risque est prioritaire vu l'importance de l'internationalisation dans la stratégie de l'entreprise. Vous n'êtes pas d'accord car :

- a- La production n'a pas encore été lancée
- b- Les stratégies de réponse aux risques n'ont pas encore été définies
- c- L'évaluation des risques n'a pas encore été réalisée
- d- L'approvisionnement peut se faire auprès d'un autre fournisseur

10/ Un risque de blessure des ouvriers travaillant dans un de ses hangars, due aux chutes de matériaux liées à la détérioration du plafond, est identifié par l'entreprise. Laquelle des décisions suivantes, représente un exemple de diminution de l'impact ?

- a- Faire des inspections régulières du hangar
- b- Utiliser des matériaux de meilleure qualité pour le plafond
- c- Réaliser des travaux d'entretien du plafond
- d- S'assurer que les ouvriers portent un casque de protection

QUESTIONS DE REVISION

QUESTIONS DE REVISION

- Q1-** Quelles sont les deux grandes catégories d'acteurs du risque ?
- Q2-** Qu'est-ce que l'appétence au risque ? En quoi peut-elle influencer la perception du risque ?
- Q3-** Qu'est-ce qu'un producteur de risque ?
- Q4-** Quelle différence y a-t-il entre risque inhérent et risque résiduel ?
- Q5-** Qu'est-ce que la culture du risque de l'entreprise ?
- Q6-** Un risque secondaire est un risque de moindre importance (criticité est faible). Vrai ou Faux ?
Corrigez si c'est faux.
- Q7-** Donnez 2 exemples de gestionnaires internes du risque et 2 exemples de gestionnaires externes
- Q8-** De quoi dépend la culture du risque de l'entreprise ?
- Q9-** Parmi les étapes de gestion d'un risque, il existe celles-ci :
- Identification du risque
 - Traitement du risque
 - Calcul du score résiduel du risque
 - Calcul de la criticité du risque
- Est-ce que ces étapes sont présentées dans le bon ordre ? Rectifiez l'ordre le cas échéant.
- Q10-** En quoi la cartographie des risques est-elle un outil de gestion des ressources ?
- Q11-** Citez les raisons pour lesquelles il est important d'évaluer les risques.
- Q12-** Rappelez les 2 critères utilisés pour évaluer le niveau de priorité du risque.
- Q13-** Qu'est-ce qu'un risque opérationnel ?
- Q14-** Citez 2 raisons justifiant la difficulté de mise en place de la gestion des risques opérationnels en entreprise
- Q15-** Qu'est-ce qui définit le nombre de niveaux pour la mesure de l'impact et probabilité ?
Expliquez.
- Q16-** Qu'est-ce que le seuil de tolérance ?
- Q17-** De quoi dépend l'appétence au risque ?
- Q18-** Expliquez la différence (si elle existe) entre :
- Probabilité d'occurrence / Fréquence d'occurrence

- Risque brut / Risque résiduel
- Impact / Criticité

Q19- Qu'est-ce que la fréquence du risque ?

Q20- La fréquence du risque désigne :

- Sa probabilité d'occurrence
- Le fait qu'il survient fréquemment
- La date à laquelle il est prévu d'arriver

Q21- Qu'est-ce qu'un risque résiduel ?

Q22- Qu'est-ce qu'un risque secondaire ?

Q23- Donnez un exemple de risque opérationnel dans le processus d'approvisionnement d'une entreprise.

Q24- En quoi la description des processus métiers est-elle importante dans la gestion de ce type de risque ?

Q25- Résumez l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

LES CORRIGES

Corrigés des Exercices

CORRIGE EXERCICES

Corrigé Exercice 1

1- Remplissage du tableau avec les éléments soulignés dans le texte :

Situation à risque	Opérateur	Risque	Evènement déclencheur	Impact (dommage)
2	1	4	3	5

2/ Entourer la bonne réponse :

Ce risque est un risque **mécanique**.

Ce risque est un risque **brut**.

Corrigé Exercice 2

1- Proposition d'un exemple pour l'atténuation de l'impact de ce risque :

Couvrir ou déplacer le matériel le plus cher.

2- Proposition d'un exemple pour l'évitement de ce risque :

Refaire complètement et parfaitement l'étanchéité, ou encore déplacer le matériel vers un autre endroit.

3- Supposons que notre entreprise dispose des dispositifs suivants :

- Le traitement A diminue la probabilité de 20% **soit : Probabilité résiduelle = $45 \times 0.8 = 36\%$**
- Le traitement B diminue l'impact de 40% **soit : Impact résiduel = $200.000 \times 0.6 = 120.000$ DA**

a- Si notre entreprise décide de faire appel à un assureur, elle adopte une **Stratégie de transfert**

b- Si l'assureur lui propose une police à 45.000 DA **elle ne doit pas accepter car la criticité de ce risque est égale à $120.000 \times 0.36 = 43200$ DA ce qui est inférieur au montant de cette police.**

Corrigé Exercice 3

- Détermination du score du risque inhérent et du risque résiduel :

* Score risque inhérent :

$$\text{Score probabilité} = 3, \text{ score impact} = 4 \Rightarrow \text{Score risque inhérent} = 3 \times 4 = 12$$

* Score risque résiduel :

$$\text{Score probabilité résiduelle} = 3 - 3 \times (0.15 + 0.25) = 1.8$$

$$\text{Score impact résiduel} = 4 - 4 \times 0.25 = 3$$

$$\Rightarrow \text{Score risque résiduel} = 1.8 \times 3 = \mathbf{5.4}$$

Corrigé Exercice 4

	RISQUE 1	RISQUE 2	RISQUE 3
Score risque inhérent Probabilité x Impact	100.000 x 0.6 = 60.000 DA	5 x 2 = 10	2.000.000 x 0.1 = 200.000 DA
Score risque résiduel	Probabilité résiduelle = 60 – 60 (0.1 + 0.15) = 45 % Impact résiduel = 100.000 – 100.000 x 0.2 = 80.000 Score résiduel = 80.000 x 0.45 = 36.000 DA	Probabilité résiduelle = 5 – 5 x 0.3 = 3.5 Impact ne change pas = 2 Score résiduel = 3.5 x 2 = 7	Probabilité ne change pas = 10 % Impact résiduel = 2.000.000 – 2.000.000 x (0.15 + 0.3) = 1.100.000 Score résiduel = 1.100.000 x 0.1 = 110.000 DA

Corrigé Exercice 5

On a pour ce risque :

- Probabilité faible soit score de 2
- Impact catastrophique soit score de 5

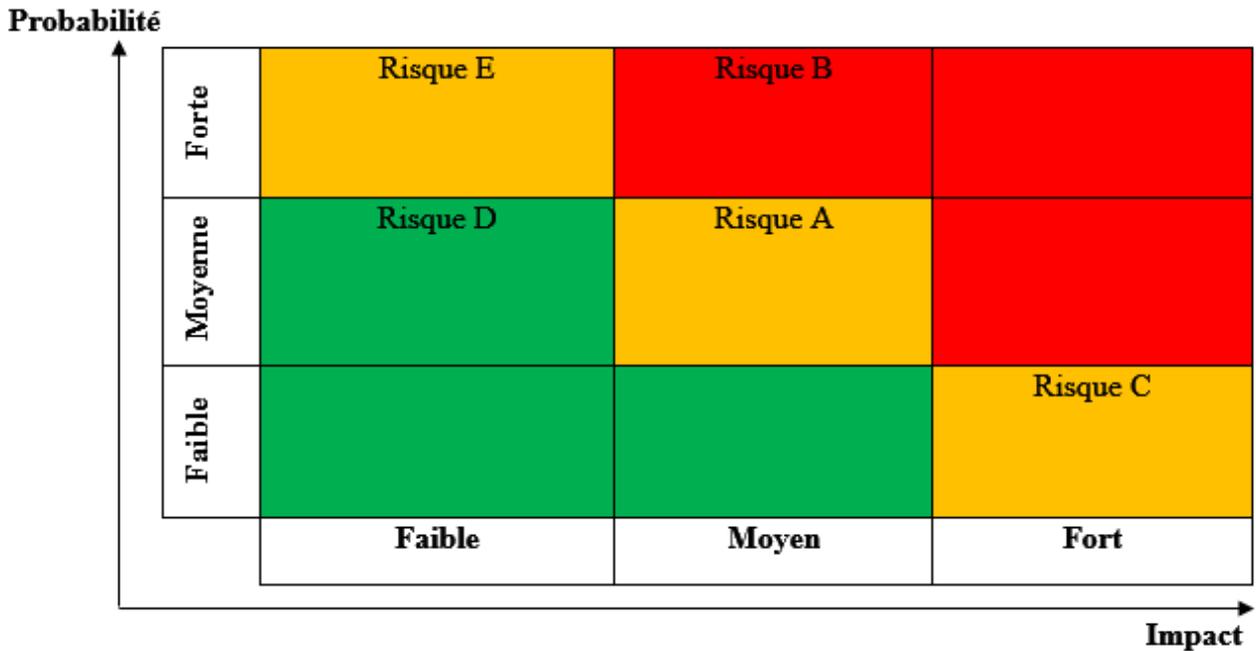
En tenant compte des dispositifs de contrôle, nous aurons avec :

- Les 1^{er} et 2^{ème} dispositifs : Score impact résiduel = 5 – 5 x (0.2 + 0.1) = 3,5
- Le 3^{ème} dispositif : Score probabilité résiduelle = 2 - 2 x (0.35) = 1,3

Ce qui nous donne un Score risque résiduel = 1.3 x 3,5 = **4,55**

Corrigé Exercice 6

- La matrice : Nous traçons une matrice 3 x 3, avec en abscisse l'axe de l'impact et en ordonnées l'axe des probabilités.



- Commentaire :

Nous pouvons voir à travers cette matrice que le risque B est situé dans la zone des risques prioritaires, dont la criticité est la plus élevée et dont il faut s'occuper en premier.

Les risques A, C et D sont quant à eux situés dans la zone à risque moyen et présentent donc moins d'urgence que le risque B.

Enfin, le risque D est à faible criticité et est donc moins urgent, l'entreprise pourra s'en occuper ultérieurement.

Corrigé Exercice 7

I-1- Compléter le Tableau 1 :

Type évaluation		Criticité
Probabilité	Impact	
Qualitative	Semi quantitative	$1 \times 0 = \mathbf{0}$
Semi quantitative	Quantitative	$3 \times 4 = \mathbf{12}$
Quantitative	Qualitative	$4 \times 2 = \mathbf{8}$

2- Oui, le score du risque C va changer.

Les traitements 1 et 3 vont permettre de réduire la probabilité de 50%

Soit la probabilité résiduelle sera de $55 \times 0.5 = 27.5\%$ ce qui correspond à un score de 2 (au lieu de 4)

Le traitement 2 permet une atténuation de l'impact de 20%
 Soit le score de l'impact résiduel sera de $2 - 2 \times 0.2 = 1.6$

Ce qui nous donnera un score résiduel de $2 \times 1.6 = 3.2$ (au lieu de 8)

II- Le type d'évaluation le plus judicieux est **l'évaluation quantitative** car elle donne une estimation chiffrée de la probabilité ou de l'impact, ce qui offre une plus grande précision et évite toute subjectivité en fermant la porte aux interprétations.

III- Pour réduire l'impact du risque B, l'entreprise pourrait faire appel à plus d'un fournisseur. Elle pourrait également constituer une provision pour pertes.

Corrigé exercice 8

- Compléter le **tableau A**

Type de risque	Probabilité	Impact	Traitements	Risque résiduel
Sanitaire	Faible	Perte de 425.000DA	1 ^{er} : Réduction impact de 5% 2 ^{ème} : Réduction impact de 5% 3 ^{ème} : Réduction impact de 10%	Score probabilité : 2 Score impact : 4 Score impact résiduel = $4 - 4 (0.05+0.05+0.1) = 3.2$ Soit : Risque résiduel= $2 \times 3.2 = 6.4$
Technologique	30%	Perte de 300.000 DA	1 ^{er} : Réduction Probabilité de 15%	Score probabilité : 4 Score impact : 3 Score probabilité résiduelle = $4 - 4 (0.15) = 3.4$ Soit : Risque résiduel= $3.4 \times 3 = 10.2$
Humain	3%	Majeur	1 ^{er} : Réduction Probabilité de 30% 2 ^{ème} : Réduction impact de 25%	Score probabilité : 1 Score impact : 5 Score probabilité résiduelle = $1 - 1 (0.3) = 0.7$ Score impact résiduel =

				$5 - 5 (0.25) = 3.75$ Soit : Risque résiduel= $0.7 \times 3.75 = \mathbf{2.62}$
Climatique	Très fréquent	En dessous de 100.000 DA	Réduction impact de 35%	Score probabilité : 5 Score impact : 1 Score impact résiduel = $1 - 1 (0.35) = 0.65$ Soit : Risque résiduel= $5 \times 0.65 = \mathbf{3.25}$
Economique	Modérée	Faible	Aucun traitement prévu	Score probabilité : 3 Score impact : 2 Aucun traitement n'est prévu, les scores probabilité et impact ne varient pas. Le risque résiduel sera donc égal au risque inhérent soit : $3 \times 2 = \mathbf{6}$

Corrigés des QCM

Corrigés des QCM

Corrigé QCM N°1

1-b ; 2-a ; 3-d ; 4-c ; 5-b ; 6-c ; 7-b ; 8-a ; 9-a ; 10-c

Corrigé QCM N°2

1-b ; 2-a ; 3-c ; 4-d ; 5-a ; 6-b ; 7-c ; 8-c ; 9-d ; 10-a

Corrigé QCM N° 3

1-b ; 2-c ; 3-a ; 4-d ; 5-c ; 6-b ; 7-c ; 8-a

Corrigé QCM N° 4

1-b/c ; 2-a ; 3-b ; 4-b ; 5-c ; 6-c ; 7-d

Corrigé QCM N° 5

1-b ; 2-b ; 3-c ; 4-b ; 5-c ; 6-d ; 7-a ; 8-c

Corrigé QCM N° 6

1-a ; 2-d ; 3- c/d ; 4-a ; 5-c ; 6-a ; 7-b

Corrigé QCM N° 7

1-c ; 2-a ; 3-b ; 4-d ; 5-b ; 6-b ; 7-d ; 8-a ; 9-c ; 10-d

REPONSES AUX QUESTIONS DE REVISION

REPONSES AUX QUESTIONS DE REVISION

R1- Les deux grandes catégories d'acteurs du risque sont : Les *producteurs du risque* et les *gestionnaires du risque*.

R2- L'appétence au risque exprime le niveau de risque qu'une entreprise est prête à prendre ou à accepter afin d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Son influence sur la perception du risque : Selon que cette appétence soit élevée ou faible, la perception de la gravité du risque sera différente.

R3- On désigne par producteur de risque toute partie interne ou externe pouvant causer volontairement ou non, du tort à l'entreprise en entravant son activité ou en l'empêchant d'atteindre ses objectifs.

R4- La différence entre risque inhérent et risque résiduel :

Inhérent : le risque tel qu'il a été identifié sans aucune mesure de contrôle ou de prise en charge.

Résiduel : le risque subsistant après que des mesures de prévention aient été prises.

R5- La culture du risque de l'entreprise est le *niveau de prise en compte des risques dans sa stratégie et dans son organisation*.

R6- Un risque secondaire n'est pas un risque de moindre importance. C'est un risque induit par la réponse au risque adoptée par l'entreprise.

R7- 2 exemples de gestionnaires internes du risque et 2 exemples de gestionnaires externes

*En interne (on pourra choisir 2 de cette liste)

- Le Conseil d'administration
- Le management
- Le risk manager
- L'audit interne
- Le comité d'audit
- L'encadrement
- Les membres du personnel

*En externe (on pourra choisir 2 de cette liste)

- Les experts (auditeurs externes)
- Entreprises d'assurance
- Etat
- Autres (clients, fournisseurs, partenaires et tout tiers ayant une relation d'affaires avec l'entreprise)

R8-La culture du risque dépend de : *L'activité de l'entreprise, La réglementation applicable à l'entreprise, la nationalité*

R9- Les étapes de gestion données ne sont pas présentées dans le bon ordre.

Le bon ordre est :

- Identification du risque
- Calcul de la criticité du risque

- Calcul du score résiduel du risque
- Traitement du risque

R10- La cartographie des risques est considérée comme un outil de gestion des ressources car à travers l'évaluation de la probabilité des risques et de leurs conséquences, elle permet de décider de l'affectation et le déploiement des ressources aux risques prioritaires.

R11- Les raisons pour lesquelles il est important d'évaluer les risques :

-les risques sont *nombreux et variés*. Ils *n'ont pas la même importance*

-Les *ressources* de l'entreprise *sont limitées* (temps, budget, humains...).

L'évaluation permet donc de décider quels risques traiter en priorité et auxquels allouer les ressources.

R12- Les 2 critères utilisés pour évaluer le niveau de priorité du risque sont : sa *probabilité (fréquence)* et son *impact (gravité)*.

R13- Un risque opérationnel est :

Meilleure réponse : *Tout événement perturbant le déroulement normal des processus métier et qui entraîne des pertes financières ou une dégradation de l'image de l'entreprise.*

Alternative1 : Risque qui peut apparaître dans le cadre de l'exercice de ses activités, empêchant ou gênant l'atteinte des objectifs des processus métiers.

Alternative 2 : Toute perte causée par : des systèmes inadéquats ou défaillants, des processus internes, des personnes, tout événement extérieur

R14- 2 raisons justifiant la difficulté de mise en place de la gestion des risques opérationnels en entreprise : (choix de 2 parmi ce qui suit)

- Les opérationnels sont focalisés sur leurs activités.
- Le sujet a un aspect diffus et non quantifié le rendant difficile à appréhender.
- Les différents services ont déjà des activités voisines et n'apprécient pas les activités qui touchent à leurs prérogatives.
- Les tâches de reporting et de suivi rajoutent une charge pour les opérationnels.
- Ce risque a un côté « défaillance humaine », qui implique la responsabilité des directeurs métiers.

R15- Le nombre de niveaux pour la mesure de l'impact et de la probabilité varie d'une entreprise à l'autre selon son appétit au risque et montre le degré de détail qu'elle exige pour la gestion des risques : plus elle est réticente au risque plus le nombre de niveaux sera élevé.

R16- Le seuil de tolérance exprime à quelle hauteur l'entreprise est prête à accepter un risque en vue d'atteindre ses objectifs.

R17- L'appétence au risque dépend de la philosophie des managers, de la stratégie de l'entreprise et de ses objectifs.

R18- Explication de la différence (si elle existe) entre :

- Probabilité d'occurrence / Fréquence d'occurrence => pas de différence

- Risque brut / Risque résiduel : Le risque brut est le risque tel qu'identifié sans prise en compte des mesures de contrôle existants tandis que le risque résiduel est celui qui subsiste après que des mesures de prévention aient été prises.

-Impact / Criticité : L'impact représente la gravité d'un risque c'est-à-dire ses conséquences s'il venait à se réaliser. La criticité exprime quant à elle, l'importance de ce risque et donc son niveau de priorité de prise en charge, elle est mesurée par le produit : Probabilité x Impact.

R19- La fréquence du risque est sa probabilité d'occurrence soit quelles sont les chances pour qu'il survienne réellement.

R20- La fréquence du risque désigne : Sa probabilité d'occurrence

R21- Un risque résiduel est le risque subsistant après que des mesures de prévention aient été prises pour gérer le risque identifié.

R22- Un risque secondaire est le risque qui peut découler de la réponse apportée par l'entreprise à un risque qu'elle a identifié.

R23- Un exemple de risque opérationnel dans le processus d'approvisionnement d'une entreprise : Retard de livraison par le fournisseur, détérioration ou perte de la marchandise, livraison non conforme à la commande, ...

R24- Il est nécessaire de décrire les processus métiers dans la gestion des risques opérationnels car c'est à travers ces processus que ces risques s'expriment, il est donc important de les détailler pour pouvoir identifier les différents risques qui s'y rapportent.

R25- Résumé de l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels : Pour l'élaborer, il faut commencer par décrire les processus métiers en détaillant les différentes activités qui s'y rapportent (le niveau de détail doit être pertinent : ni peu sinon on perd l'intérêt de la description ni trop sinon on rend difficile la lecture et les mises à jour). Puis, recenser les risques pour chacune de ces activités décrites ainsi que les dispositifs de contrôle prévus. Ensuite, définir les critères d'évaluation des risques à travers des échelles de mesure de probabilité et d'impact, ce qui va permettre de procéder à la cotation des risques en calculant leur criticité et à les hiérarchiser pour enfin les représenter sur une matrice.

REFERENCES

REFERENCES

Ouvrages

- Association Française de Normalisation (AFNOR), Management du risque : approche globale, éd. AFNOR, Paris, 2002
- BOUCHET. M-H et GUILHON LE FRAPER DU HELLEN. A, Intelligence économique et gestion des risques, éd. Pearson, France, 2007
- CLEARY.C et MALLERET.T, *RISQUES : Perception, Evaluation, Gestion*, éd. Maxima, Paris, 2006
- EVERSON. M-E.A. & al., COSO : Le management des risques de l'entreprise- Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance, traduit de l'anglais, éd. IFACI, Paris, 2017
- GUILHOU.X et LAGADEC.P, La fin du risque zéro, éd. Eyrolles, Paris, 2002
- HASSID.O, La gestion des risques, 2^{ème} édition, éd. Dunod, Paris, 2008
- LOUISOT. J-P, Gestion des risques : 100 questions pour comprendre et agir, éd. AFNOR, Paris, 2005
- VERET. C et MEKOUAR. R, Fonction : Risk manager, éd. Dunod, Paris, 2005

Revues et périodiques

- BESSON. B et POSSIN. J-C, *L'intelligence des risques*, Market Management, N°6, mars 2006, pp. 104 - 120
- COX, L. A, *What's Wrong with Risk Matrices ?*, Risk Analysis, vol. 28, n°2, 2008, pp. 497 – 512
- DE DIANOUS. V. & al., *Prise en compte de la probabilité dans les études de dangers*, Préventique Sécurité, N° 95, 2007, pp.32-37
- DENIAU. P et RENOUX. E, *La cartographie du risque opérationnel : Outil réglementaire ou outil de pilotage ?*, Revue d'économie financière, n°84, 2006, pp. 157-172
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA), *cadre de référence de la gestion des risques*, 2003, 16 pages
- HENRIQUES. J-L et KHEMAKHEM. H, *Les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels : une approche actuelle*, Chaire d'information financière et organisationnelle, ESG-UQAM, Montréal, Cahier de recherche, Avril 2015
- Institut d'études et de recherche pour la sécurité des entreprises, *Analyse et gestion des risques dans les grandes entreprises*, CIGREF, Paris, 2007, 56 pages

- JOANNA. N-S, MAKANY. J et GABSOUBO YIENEZOUNE. C., *L'évaluation du risque de crédit des entreprises : cas de la banque congolaise de l'habitat*, Revue Congolaise de Gestion, N° 17, janvier 2013, pp. 87 - 130

-SCANDIZZO, S, *Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management*, Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA, vol. 34, n° 2, 2005, pp. 231–256

- YAICH. A, *Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2)*, La revue comptable et financière, N° 85, 3^{ème} trimestre, 2009, pp.59-71

Cours

- OUDAI Moussa, Cours de gestion des risques opérationnels, Ecole Supérieure de Commerce, Koléa, 2015-2016

Textes réglementaires

Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Entreprise Risk Management – Integrated Framework (Executive Summary)*, New York : AICPA, 2004, 135 pages.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Bâle : Banque des règlements internationaux, 2003, 12 pages.

Table des matières

<u>CHAPITRE 1 : Evolution d'un concept et émergence d'une fonction</u>	1-22
I- Le risque	1-10
1- Définition du risque.....	1
2- Origine du risque	1-2
3-Typologie des risques	3-6
4- Les acteurs du risque	6-8
5- La perception du risque	8-10
5-1- La culture du risque	8-9
5-2- L'appétence au risque de l'entreprise	9-10
II- La fonction Management du risque	10-22
1-Brève histoire et définition	10-12
2-Objectifs et défis d'intégration	12-13
3- Intervenants internes à la gestion des risques	13-15
4- Processus de management des risques	15-22
4-1- Analyse des risques	15-17
4-1-1- Identification des risques	17
4-1-2- Evaluation des risques	17-20
4-2- Traitement des risques	20-22
4-3- Suivi et contrôle des actions de traitement des risques	22
<u>CHAPITRE 2 : Les risques opérationnels</u>	23-47
I- Cadre de gestion des risques opérationnels	23-25
1- Définition du risque opérationnel	23
2- Mise en œuvre de la gestion des risques opérationnels	24-25
II- Démarche d'élaboration de la cartographie des risques Opérationnels	25-28
1- La description des processus	25-26
2- Le recensement des risques inhérents et des contrôles associés ...	26-27

3-	La définition des critères d'évaluation des risques	27-28
4-	La cotation des risques	28
III-	Cas d'élaboration de cartographies des principaux risques opérationnels en entreprise_.....	29-47
1-	Cas du processus ventes aux clients	29-39
1-1-	Description du processus Ventes aux clients	29-30
1-2-	Recensement des risques inhérents et des contrôles associés	30-33
1-3-	Définition des critères d'évaluation des risques	33-34
1-4-	Cotation des risques identifiés et matrice	35-39
2-	Cas du processus Achats auprès des Fournisseurs	40-44
2-1-	Description du processus Achats auprès des fournisseurs..	40-41
2-2-	Recensement des risques inhérents et des contrôles associés	41-44
2-3-	Définition des critères d'évaluation des risques	44
2-4-	Cotation des risques identifiés et matrice	44
3-	Cas du processus de Gestion des Ressources Humaines (GRH)..	45-47
3-1-	Description du processus de GRH	45
3-2-	Recensement des risques inhérents et des contrôles associés.....	46-47
3-3-	Définition des critères d'évaluation des risques	47
3-4-	Cotation des risques identifiés et matrice	47
CHAPITRE 3 :	Les risques financiers	48-58
I-	Le risque actions	48-49
1-	Définition du risque actions	48-49
2-	Protection du risque actions	49
II-	Le risque de prix des matières premières	50-51
1-	Définition du risque de matières premières	50
2-	Protection du risque de matières premières	50-51
III-	Le risque crédit	52-54
1-	Définition du risque crédit	52
2-	Protection du risque crédit	52-54
IV-	Le risque de liquidité	54-55
1-	Définition du risque de liquidité	54-55
2-	Protection du risque de liquidité	55

V- Le risque de change	56-57
1- Définition du risque de change	56
2- Protection du risque de change	56-57
VI- Le risque de taux	57-58
1- Définition du risque de taux	57
2- Protection du risque de taux	58
EXERCICES, QCM ET QUESTIONS DE REVISION.....	59-84
Exercices	60-66
QCM	67-81
Questions de révision	82-84
LES CORRIGES.....	85-97
Corrigés des Exercices	86-91
Corrigés des QCM	92-93
Réponses aux Questions de révision	94-97
REFERENCES	98-100
Table des matières	101-103