

« Cadre de Gestion Intégrée des Risques »

*Orientations générales et méthodologie de mise en œuvre au sein de
groupement d'intérêt*

Novembre 2017

Youssef LAHARACH

Contenu

PREAMBULE	4
CADRE GENERAL	4
Section 1 : Lignes directrices de la Politique de gestion des risques	7
1. Principes opérationnels	7
2. Lignes directrices de la gestion intégrée des risques	9
2.1 Profil de risque du groupe	9
<i>a- Approche globale</i>	9
<i>b- Etapes d'élaboration du profil de risque du groupe</i>	10
<i>c- Analyse de l'environnement externe et interne</i>	10
<i>d- L'appétit à l'égard du risque</i>	11
<i>e- Élaboration de la réaction initiale au risque</i>	12
2.2 Fonction de gestion intégrée des risques	12
<i>a- Orientation stratégique de la gestion intégrée des risques</i>	13
<i>b- Intégration de la gestion du risque au processus décisionnel</i>	13
2.3 Pratique de la gestion intégrée des risques	14
2.4 L'apprentissage continu en matière de gestion des risques	16
Section 2 : Dispositif de Gestion Intégrée des Risques	17
1. Processus de gestion intégrée des risques	17
1.1 Etablissement du contexte	17
<i>a- Contexte externe</i>	18
<i>b- Contexte interne</i>	18
1.2 Appréciation des risques	18
1.3 Identification des risques majeurs	19
<i>a- Approche</i>	19
<i>b- Grandes familles de risques</i>	20
1.4 Analyse des risques	20
1.5 Evaluation des risques	22

1.6 Traitement des risques	24
1.7 Pilotage du dispositif de gestion intégrée des risques	26
2. Gouvernance du dispositif de gestion intégrée des risques	27
2.1 Organisation de la fonction de gestion intégrée des risques	27
2.2 Comité Central de Gestion des Risques	28
2.3 Structure chargée de la Fonction de gestion intégrée des risques	29
Section 3 : Dictionnaire des termes et définitions	31

PREAMBULE

Le Cadre de gestion intégrée des risques d'un groupement d'intérêt est un outil d'aide au pilotage stratégique qui permet de s'aligner avec les exigences réglementaires et les bonnes pratiques. L'objectif est de maîtriser et d'élargir la mise en place d'un dispositif interne et spécifique de gestion et de pilotage des risques à l'échelle du groupe **dépassant les seules exigences réglementaires**.

Le Cadre de gestion intégrée des risques permettra d'avoir une vision complète des risques du groupe et des risques métiers. Il a pour principaux objectifs de :

- Contribuer au développement des métiers du groupe en optimisant sa rentabilité globale ajustée des risques;
- Garantir la pérennité du groupe en mettant en œuvre un Cadre performant d'analyse, de mesure et de contrôle des risques;
- Appliquer de saines pratiques de gestion du risque;
- Instaurer une culture opérationnelle qui insiste sur l'apprentissage, l'innovation, la prise de risques de façon responsable et l'amélioration continue.

Ce document a été élaboré en se référant à la réglementation en vigueur et aux normes et bonnes pratiques internationales, notamment et à titre non exhaustif:

- la réglementation en vigueur et en particulier, le cadre prudentiel marocain ;
- les orientations du dispositif de Contrôle Interne dans un groupe structuré;
- les normes internationales et les bonnes pratiques en matière de gestion des risques;.

CADRE GENERAL

L'application de la gestion intégrée du risque , conjointement à des activités connexes de gestion du risque, favorise un changement de culture qui mènera à un environnement soucieux du risque. Un tel environnement est compatible avec la gestion responsable du risque et intègre la gestion du risque aux structures de gouvernance, ainsi qu'aux processus de planification opérationnelle.

La gestion intégrée des risques contribue à :

a- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du groupe :

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de du groupe.

b- Sécuriser la prise de décision et les processus du groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques :

La gestion intégrée des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs stratégiques du groupe. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs. La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision.

c- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs du groupe :

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs du groupe et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité du groupe.

d- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Le Cadre de gestion intégrée des risques prévoit :

1. Un cadre organisationnel comprenant :

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif,
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture du groupe, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, les limites que le groupe détermine (appétence pour le risque),
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

2. Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe trois étapes :

- Identification des risques : étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue.
- Analyse des risques : étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence.
- Traitement du risque : étape permettant de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s). Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque.

3. Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques :

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Cadre de gestion intégrée des risques et le contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du groupe:

- Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques du groupe. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action.
- De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser;
- En outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.

La gestion intégrée des risques offre la possibilité de rassembler et de rationaliser tous les risques auxquels le groupe doit faire face. L'usage de cette méthode et des outils associés permet aux dirigeants de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie à long terme à l'échelle du groupe, puis de gérer les risques sur une base tactique et ciblée. Le processus qui consiste à regrouper puis synthétiser tous les risques différents auxquels le groupe est soumis se nomme : agrégation. Le fruit de cette agrégation se solde toujours finalement sur une base financière. Ce risque objectif (appelé risque global ou risque agrégé) est déterminé par la prise en compte de l'ensemble des risques supportés par le groupe, c'est l'expression d'un risque synthétique sous forme financière.

Section 1 : Lignes directrices de la Politique de gestion des risques

1. Principes opérationnels

La Politique de gestion des risques fournit des principes et des lignes directrices générales sur la gestion des risques au sein du groupe. Bien que cette Politique fournisse des lignes directrices générales, elle ne vise pas à uniformiser parfaitement la gestion des risques au sein du groupe. La conception et la mise en œuvre des plans et des structures organisationnelles de gestion du risque devront tenir compte des divers besoins des entités, ses objectifs, son activité, ses processus, ses projets, ses actifs particuliers, ainsi que de ses pratiques spécifiques.

La gestion des risques à l'échelle du groupe doit respecter les principes énoncés ci-dessous :

a- La gestion des risques crée de la valeur et la préserve

La gestion des risques contribue de façon tangible à l'atteinte des objectifs et à l'amélioration des performances du groupe, dans le domaine de la conformité aux exigences légales et réglementaires, de l'acceptation par le public, de la protection de l'environnement, de la qualité des produits et des services, du management de projets, de l'efficacité opérationnelle et de la gouvernance de l'Etablissement, ainsi que de sa réputation.

b- La gestion des risques est intégrée aux processus organisationnels

La gestion des risques n'est pas une activité indépendante séparée des principales activités et principaux processus de l'Etablissement. La gestion des risques relève de la responsabilité de la structure chargée de la gestion des risques et fait partie intégrante des processus organisationnels, dont la planification stratégique et tous les processus de management des projets et du changement.

c- La gestion des risques est intégrée au processus de prise de décision

La gestion des risques aide la Direction Générale à faire des choix argumentés, à définir des priorités d'actions et à choisir entre différents plans d'action.

d- La gestion des risques traite explicitement de l'incertitude

La gestion des risques tient compte, de manière explicite, des incertitudes, de la nature de ces incertitudes, et de la façon dont elles peuvent être traitées.

e- La gestion des risques est systématique, structurée et utilisée en temps utile

Une approche systématique, en temps utile et structurée de la gestion des risques contribue à l'efficacité de la démarche et à la cohérence de résultats comparables et fiables.

f- La gestion des risques s'appuie sur la meilleure information disponible

Les données d'entrée du processus de la gestion du risque reposent sur des sources d'information, comme des données historiques, l'expérience, les retours d'information des parties prenantes, les observations, les prévisions et les avis d'experts. Toutefois, il convient que la Direction Générale s'informe et tient compte des éventuelles limites des données ou modèles utilisés, ainsi que des éventuelles divergences entre experts.

g- La gestion des risques est adaptée

La gestion des risques s'aligne sur le contexte externe et interne du groupe et son profil de risque.

h- La gestion des risques intègre les facteurs humains et culturels

La gestion des risques permet d'identifier les aptitudes, les perceptions et les intentions des personnes externes et internes susceptibles de faciliter ou de gêner l'atteinte des objectifs du groupe.

i- La gestion des risques est transparente et participative

L'implication appropriée et en temps voulu des parties prenantes, et notamment des dirigeants aussi bien au niveau central qu'au niveau des filiales, garantit la pertinence de la gestion des risques. Elle permet également aux parties prenantes d'être correctement représentées et de voir leur opinion prise en compte dans la détermination des critères de risque.

j- La gestion des risques est dynamique, itérative et réactive au changement

Des événements internes et externes peuvent survenir, le contexte ou les connaissances peuvent changer, la surveillance et la revue se mettent en place, alors de nouveaux risques peuvent surgir, certains être modifiés, tandis que d'autres disparaissent. Par conséquent, la gestion des risques perçoit continuellement les changements et y répond.

k- La gestion des risques facilite l'amélioration continue du groupe

Il convient que le groupe élabore et met en œuvre des stratégies visant à améliorer sa maturité en matière de gestion des risques, comme pour tous les autres aspects de son organisation.

2. Lignes directrices de la gestion intégrée des risques

La politique de gestion des risques établit des lignes directrices concernant l'utilisation d'une approche plus globale et intégrée en matière de gestion du risque et met l'accent sur quatre éléments fondamentaux :

- **profil de risque du groupe;**
- **fonction de gestion globale du risque;**
- **pratique de la gestion du risque;**
- **et l'apprentissage continu en matière de gestion du risque.**

2.1 Profil de risque du groupe

a- Approche globale

Pour élaborer le profil de risque du groupe, il faut bien comprendre l'environnement opérationnel du groupe. L'élaboration d'un profil de risque constitue un point de départ pour mettre en œuvre la gestion intégrée des risques. Chaque entité du groupe fait le point sur son environnement opérationnel, recense les principaux risques et examine sa capacité de composer avec ces derniers. Le profil de risque du groupe aide à orienter la gestion des risques et trace un portrait des risques auxquels est exposée le groupe à un moment donné, en soulevant les questions suivantes : où en est le groupe (menaces et points forts); quelle est l'orientation du groupe (objectifs stratégiques); et quels sont les principaux risques majeurs qui doivent être gérés pour que le groupe réalise ses objectifs stratégiques.

L'analyse SWOT (analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) peut être adoptée pour élaborer le profil de risque du groupe. Elle permettra de prendre en compte l'environnement interne et externe du groupe pour une bonne définition des différents risques auxquels l'activité est exposée. L'analyse SWOT permettra également de sélectionner les informations pertinentes, d'articuler analyse externe et analyse interne puis de synthétiser et hiérarchiser les éléments de l'analyse pour définir une stratégie adéquate de gestion des risques.

Pour élaborer le profil, les données sur le risque, tant au niveau organisationnel qu'opérationnel, sont analysées pour comprendre les principales caractéristiques de la large gamme de risques internes et externes qui pèsent sur l'activité du groupe. La gestion intégrée des risques se concentre sur un nombre raisonnable de risques. Pour gérer les risques majeurs, une prise en compte de la tolérance des principaux intervenants à l'égard du risque est importante. Il existe une interrelation entre l'élaboration du profil de risque et le processus de planification stratégique. La gestion du risque sous-tend tous les aspects de l'établissement des priorités, de la planification et de l'affectation des ressources. Par conséquent, le profil de risque du groupe doit être alimenté par les processus de planification stratégique des différentes entités du groupe, et il les alimente lui-même.

b- Etapes d'élaboration du profil de risque du groupe

L'élaboration du profil de risque du groupe englobe six grands groupes d'activités :

- a- planifier et préparer;
- b- examiner le contexte dans lequel le groupe évolue;
- c- comprendre la tolérance des intervenants à l'égard du risque;
- d- évaluer la capacité actuelle de la gestion du risque;
- e- élaborer une réaction initiale à l'égard du risque;
- f- présenter le profil de risque de l'Etablissement.

Le profil de risque du groupe recense les principaux risques majeurs qui pourraient avoir une nette incidence sur les priorités globales de gestion, le rendement et la réalisation des objectifs stratégiques du groupe. Ces facteurs et risques internes et externes sont décelés au moyen d'une analyse de l'environnement ou d'une collecte et d'une analyse préliminaire des données. Leur évolution et les grandes tendances observées au fil du temps sont utiles pour déceler les risques susceptibles d'affecter le résultat du groupe.

L'appui de la Direction Générale est capital, permettant de structurer et d'encadrer la collecte des données et faire en sorte que tous les intervenants aussi bien au niveau central qu'au niveau des filiales ont une perspective commune et un même niveau de mobilisation pour élaborer le profil de risque du groupe.

c- Analyse de l'environnement externe et interne

La compréhension de l'**univers de risque** du groupe aide à cerner et à évaluer les principaux risques majeurs. Les facteurs externes dont il faut tenir compte englobent :

- l'environnement culturel, social, politique, légal, réglementaire, financier, technologique, économique, naturel et concurrentiel, au niveau international, national, régional ou local,
- les facteurs et tendances ayant un impact déterminant sur les objectifs stratégiques du groupe, et
- les relations avec les parties prenantes externes, leurs perceptions et leurs valeurs.

Ces facteurs pourraient influencer sur la conduite des activités du groupe ou sur la réalisation de ses objectifs. Il importe également de tenir compte des intérêts et de la tolérance à l'égard du risque des principaux intervenants de l'extérieur pour élaborer le profil de risque du groupe.

En interne, les facteurs suivants sont jugés pertinents pour l'élaboration du profil de risque du groupe:

- la gouvernance, l'organisation, les rôles et responsabilités,
- les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers,
- les capacités, en termes de ressources et de connaissances,
- les perceptions et les valeurs des parties prenantes internes,

- les systèmes d'information, les flux d'information et les processus de prise de décision (à la fois formels et informels),
- les normes, lignes directrices et modèles adoptés par l'Etablissement, et
- la forme et l'étendue des relations contractuelles.

L'évaluation du contexte dans lequel le groupe opère rend toutes les entités plus conscientes des principaux attributs et caractéristiques des risques auxquels elles sont confrontées, à savoir notamment :

Le **type de risque** : financier, économique, technologique, environnemental, lié aux ressources humaines,...

La **source du risque** : externe (politique, économique, financier, environnement, ...), interne (gouvernance, ressources, systèmes, ...).

L'**objet du risque** : zone d'impact ou type d'exposition (personnes, réputation, résultats financiers, matériel, biens immobiliers).

Le **degré de contrôle du risque** : élevé, moyen ou faible.

Le profil de risque indique les principaux secteurs de risque visant tout le groupe (fonctions, programmes, systèmes) ainsi que des activités ou des projets particuliers susceptibles d'influer sensiblement sur les priorités globales de la Direction Générale, le rendement et l'atteinte des objectifs stratégiques du groupe. L'évaluation de l'environnement d'exploitation aide le groupe à se donner une orientation stratégique pour gérer le risque et réajuster les décisions et les mesures. Ce processus continu renforce la pratique de la gestion intégrée des risques à l'échelle du groupe.

d- L'appétit à l'égard du risque

L'appétit d'une organisation à l'égard du risque dépend de sa culture et de l'évolution de son environnement interne et externe. Il importe de comprendre l'appétit du groupe et celle de ses principaux intervenants à l'égard du risque parce que ces deux considérations affecteront et guideront le processus décisionnel. La Direction Générale doit déterminer quels risques le groupe peut accepter et à quel niveau, puis réévaluer ces choix à mesure que les circonstances changent. Il devrait y avoir un lien direct entre l'appétit à l'égard du risque et les attentes en matière de rendement.

Il faut, avant d'élaborer des stratégies de gestion, que l'ensemble du groupe comprenne l'approche commune d'évaluation de l'appétit à l'égard du risque. La détermination et la communication du degré d'appétit à l'égard du risque constituent un volet essentiel de la gestion des risques. Elles permettent d'identifier les secteurs où un degré minime de risque est acceptable ainsi que ceux pour lesquels peuvent être tolérés des degrés supérieurs, quoique raisonnables, de risque.

Il faut tenir compte de ce qui suit pour comprendre le niveau d'appétit du groupe et de ses principaux intervenants à l'égard du risque :

- le cadre stratégique opérationnel ;
- les attentes du groupe en matière de rendement et son rendement réel;
- la façon dont le groupe ou les intervenants ont réagi à des risques et problèmes antérieurs;
- les mécanismes formels ou informels permettant de suivre le rendement, d'en faire rapport et d'y donner suite;
- la façon dont les collaborateurs à tous les niveaux comprennent les risques qu'ils prennent eux-mêmes ou qu'assume leur entité;
- la question de savoir si l'on s'entend sur la notion de l'appétit à l'égard du risque et sur la gestion du risque, et la mesure dans laquelle cette interprétation est communiquée à l'échelle du groupe, de même qu'à ses intervenants internes et externes;
- la question de savoir si les intervenants ont été consultés à propos de l'appétit à l'égard du risque et des cibles de rendement.

e- Élaboration de la réaction initiale au risque

Une fois l'information recueillie (analyse de l'environnement, capacité de gestion du risque et l'appétit des intervenants à l'égard du risque) et les constatations et hypothèses analysées, le Comité de Stratégie groupe doit valider l'évaluation de la probabilité de survenance du large éventail de risques auxquels le groupe est confrontée, de même que leur incidence sur la réalisation des objectifs stratégique. Il peut ensuite décider des principaux risques de haut niveau qui doivent être gérés au niveau central et de ceux qui devraient ou pourraient être gérés à d'autres échelons.

Le comité pourra décider du classement des risques pour tout le groupe et déterminer les étapes pour les gérer. Ces étapes doivent s'appuyer sur les conclusions de l'analyse de l'environnement, sur la capacité du groupe de gérer le risque et sur l'appétit des intervenants à l'égard du risque.

Pour élaborer la réaction initiale au risque, la Direction Générale doit s'efforcer d'engager un dialogue avec les intervenants clés pour obtenir leur appui à l'égard des mesures proposées. Les résultats de l'évaluation et de la classification des risques doivent être liés aux processus d'établissement des priorités et d'affectation des ressources, de manière que la Direction Générale concentre son attention et les ressources sur les risques les plus élevés.

2.2 Fonction de gestion intégrée des risques

La fonction de gestion intégrée des risques est assurée par la structure chargée de la gestion des risques. Soutenue par la Direction Générale, cette fonction vise à mieux faire comprendre et communiquer en interne et à l'échelle du groupe les questions liées au risque, à fournir des directives claires. Pour assurer son efficacité opérationnelle, il faut la rendre conforme aux objectifs stratégiques du groupe, à sa vision, ses pratiques opérationnelles et sa culture interne. Afin d'assurer que la gestion du risque est prise en considération dans l'établissement des priorités et la répartition des ressources, elle doit donc être intégrée aux structures existantes de gouvernance et de prise de décisions.

a- Orientation stratégique de la gestion intégrée des risques

L'établissement et la communication de la vision, des objectifs et des **principes opérationnels** de la gestion du risque sont des éléments essentiels au succès de l'intégration de la fonction de gestion du risque dans le processus de prise de décision. Ils permettent également d'instaurer la culture de responsabilisation selon laquelle il revient à tous d'assumer leur part de responsabilités en matière de gestion du risque.

Les préoccupations externes et internes, les perceptions et l'appétit à l'égard du risque sont autant d'éléments qui sont pris en compte au moment de l'établissement des orientations stratégiques de la gestion du risque. Une politique de communication claire et efficace favorisera la création et la promotion d'une culture organisationnelle de gestion du risque. Pour établir une orientation globale en matière de gestion du risque, il faut d'abord formuler une vision précise de la gestion du risque s'appuyant sur *les principes opérationnels*. Cette vision servirait de guide aux collaborateurs à tous les niveaux et à l'échelle du groupe, car elle décrirait le processus de gestion du risque, établirait les rôles et les responsabilités, fournirait des méthodes de gestion du risque.

b- Intégration de la gestion du risque au processus décisionnel

La gestion efficace du risque doit être intégrée aux structures et aux processus décisionnels. L'intégration de la fonction de gestion du risque aux processus existants de gestion opérationnelle et stratégique assurera que la gestion du risque fait partie intégrante des activités quotidiennes. Bien que chaque entité/filiale doit trouver la méthode qui lui convient pour intégrer la gestion du risque à ses structures actuelles de prise de décisions, les facteurs suivants peuvent être considérés :

- Harmoniser la gestion du risque avec les objectifs fixés à tous les niveaux de responsabilité à l'échelle du groupe.
- Insérer les composantes de la gestion du risque dans les processus existants de planification stratégique et opérationnels.
- Communiquer les décisions de la Direction Générale sur les degrés d'acceptation du risque.
- Améliorer les systèmes et processus de contrôle et de responsabilisation afin de tenir compte de la gestion du risque et des résultats y afférents.

L'intégration de la gestion du risque au processus décisionnel s'appuie sur une culture incitant tous les collaborateurs à gérer le risque. Pour faciliter cette intégration, de nombreux moyens existent, notamment:

- Viser l'excellence dans les pratiques de gestion du risque.
- Désigner les meilleurs profils pour assurer le rôle des relais/correspondants en matière de gestion des risques au niveau du groupe.

- Inciter les gestionnaires de risque à perfectionner leurs connaissances et leurs compétences en gestion du risque.
- Ajouter la gestion du risque aux évaluations de la performance des collaborateurs.
- Instaurer un programme de primes et de mesures d'encouragement.
- Appliquer la capacité et l'expérience de gestion du risque comme critères de recrutement.

Les facteurs suivants aident à créer et à mettre en œuvre la fonction de gestion intégrée des risques :

- Instaurer un contexte positif.
- S'assurer de l'engagement collectif à l'égard du concept de la gestion intégrée du risque.
- Désigner les bons profils pour la conduite de la mission de gestion des risques.
- Être disposé à réaliser l'investissement nécessaire pour la gestion intégrée du risque.
- Établir des responsabilités claires et bien réparties à l'égard de la gestion du risque.
- Exiger la présentation de rapports aux instances de gouvernance.
- Doter le groupe de processus de planification et d'établissement des priorités qui soient appropriés.
- Mettre en œuvre une fonction *adaptable* de gestion intégrée du risque.

2.3 Pratique de la gestion intégrée des risques

La pratique de la gestion intégrée des risques doit faire appel à des consignes émanant de la Direction Générale (établissement des orientations stratégiques de la gestion des risques) et à l'évaluation ascendante des risques (classification et regroupement des risques).

La gestion *ascendante, descendante et horizontale* des risques doit être pratiquée à l'échelle du groupe pour obtenir un portrait complet des risques, améliorer la réalisation des objectifs et obtenir une meilleure information pour la prise de décisions. Il est donc essentiel de relier directement la gestion du risque à la réalisation des objectifs à tous les niveaux de responsabilités. Si la gestion du risque ne semble pas appuyer le processus décisionnel, elle risque d'être perçue comme une exigence administrative supplémentaire.

La pratique de la gestion globale des risques consiste à:

- mobiliser l'ensemble du groupe;
- doter les gens d'outils et de techniques;
- entretenir une culture et des processus habilitants;
- consulter et communiquer tout au long du processus.

Elle exige d'abord des consignes émanant de la Direction Générale pour mettre en œuvre le dispositif de gestion intégrée des risques; cela comprend la politique, les objectifs, les principes opérationnels, le vocabulaire commun et les processus. A son lancement, il est utile d'envisager trois niveaux de pratique :

organisationnel (soit le niveau le plus élevé), par secteur d'activité (grands secteurs fonctionnels) et les autres secteurs (programmes, grands projets, activités et processus).

Les résultats de la gestion intégrée des risques et les principaux risques du groupe sont regroupés dans le profil de risque pour alimenter la stratégie de gestion des risques, en vue d'atteindre les objectifs assignés. De façon générale, le profil de risque du groupe découle des profils de risque de la maison mère et des filiales élaborés à l'échelon des entités fonctionnelles qui connaissent le mieux leurs activités et les risques qui s'y rattachent et sont à même de prendre toute mesure nécessaire. Il est donc essentiel d'obtenir leur participation pour avoir accès à leurs connaissances, développer chez eux le sentiment d'appartenance et faire en sorte qu'ils interviennent lorsque cela s'impose.

Les responsables aussi bien au niveau central qu'au niveau des filiales doivent veiller à ce que tous les collaborateurs aient une formation adéquate, disposent d'outils éprouvés de gestion du risque et comprennent bien le vocabulaire commun de la gestion du risque pour faciliter les communications. La terminologie doit être à la fois claire et utile pour que les outils soient faciles à comprendre et à utiliser. Les principaux outils sont les cartographiques des risques et les outils de modélisation.

Un **modèle de gestion** des risques peut être utilisé pour évaluer où un risque donné se situe au plan de la probabilité (faible, moyenne ou élevée) et de l'incidence (importante, modérée ou mineure). Les résultats de l'évaluation des risques aident à cerner les risques les plus importants. Le modèle peut également servir à mesurer l'appétit à l'égard du risque, ou à en discuter, en établissant une zone définissant les risques acceptables et inacceptables. Enfin, le modèle peut servir à présenter une carte sommaire des risques indiquant la probabilité et l'incidence de chaque risque aux fins de comparaison ou de classification. L'emploi d'une approche commune facilite le processus et appuie la comparabilité lorsque les résultats sont regroupés et considérés à l'échelle du groupe.

Le groupe sera en mesure de pratiquer la gestion intégrée du risque lorsque la culture interne présentera les caractéristiques suivantes :

- la gestion du risque est ciblée à l'échelle du groupe;
- les orientations stratégiques en matière de gestion des risques ont été communiquées à tous les niveaux;
- la gestion des risques a été intégrée de façon homogène aux structures et aux processus décisionnels du groupe ;
- Avoir la capacité d'élaborer et fournir aux collaborateurs les consignes, les outils et la formation qu'exige la gestion intégrée des risques.

2.4 L'apprentissage continu en matière de gestion des risques

L'apprentissage en matière de gestion du risque consiste à mobiliser et à développer les connaissances individuelles et collectives afin que la culture organisationnelle règne à l'échelle du groupe et opère la transition souhaitée vers un contexte opérationnel soucieux du risque. *L'apprentissage continu* est un élément fondamental d'un processus décisionnel plus éclairé et proactif. Il permet de mieux gérer le risque et facilite l'intégration de la gestion du risque dans la structure organisationnelle. Pour assurer l'apprentissage continu en matière de gestion du risque, il faut viser les objectifs suivants :

- Valoriser l'apprentissage tiré de l'expérience.
- Intégrer les plans d'apprentissage aux pratiques de gestion du risque.
- Evaluer les résultats de la gestion du risque afin d'encourager l'innovation et l'amélioration continue des collaborateurs.
- Partager les expériences et les pratiques exemplaires en interne et à l'échelle du groupe.

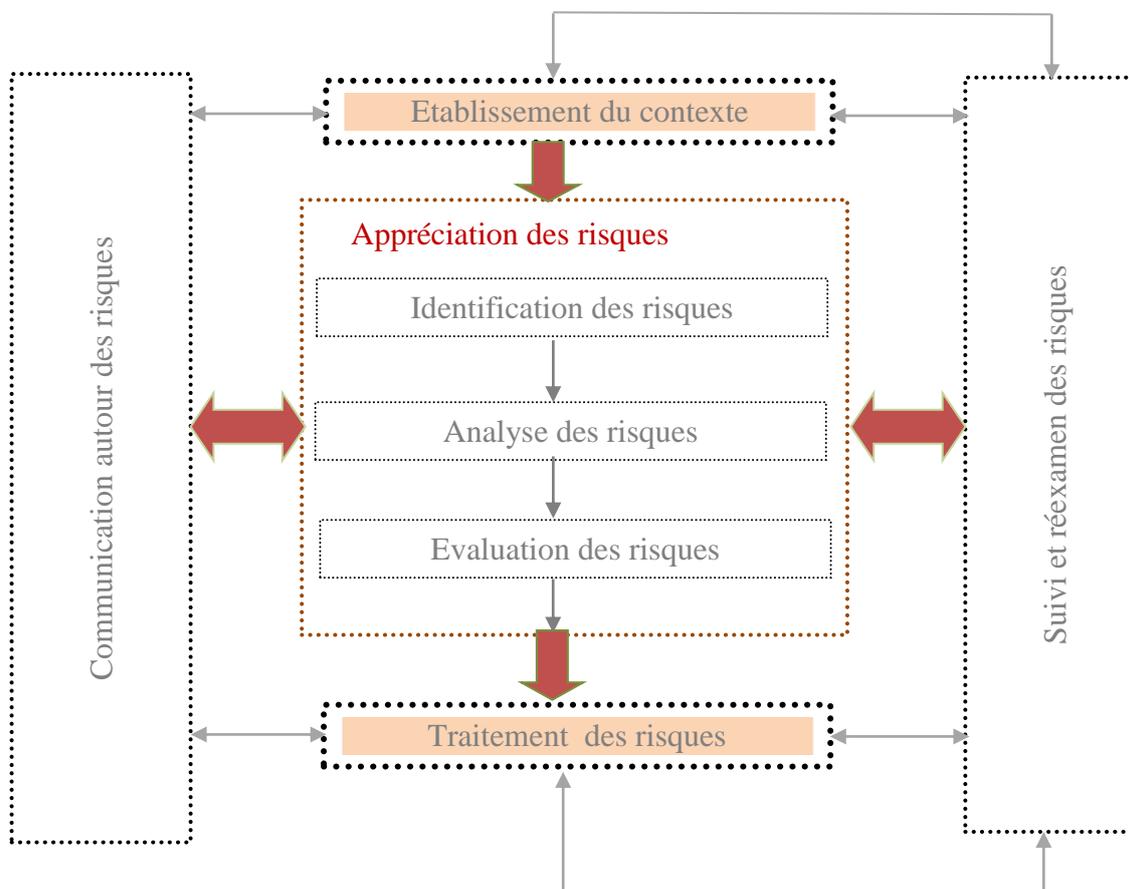
Compte tenu de la très importante contribution de l'apprentissage continu à l'accroissement de la capacité de gérer le risque, il devient essentiel d'intégrer les plans d'apprentissage à tous les volets de la gestion du risque afin de renforcer la capacité des collaborateurs de gérer le risque et d'appuyer l'orientation stratégique à cet égard. Le fait d'inclure des *objectifs d'apprentissage* en matière de gestion du risque dans les évaluations de la performance annuelle sert à appuyer l'apprentissage continu en matière de gestion du risque.

Section 2 : Dispositif de Gestion Intégrée des Risques

1. Processus de gestion intégrée des risques

La mise en œuvre de la gestion intégrée des risques au sein du groupe peut se dérouler selon un processus standard. Il se compose des étapes illustrées ci-dessous:

Figure 1 : Processus de gestion intégrée des risques



1.1 Etablissement du contexte

En établissant le contexte, Le groupe énonce clairement ses objectifs, définit les paramètres internes et externes à prendre en compte dans la gestion intégrée des risques, et détermine le domaine d'application et les critères de risque pour la suite du processus.

a- Contexte externe

Le contexte externe est l'environnement externe dans lequel le groupe cherche à atteindre ses objectifs stratégiques. Il est important de comprendre le contexte externe afin de s'assurer que les objectifs et les préoccupations des parties prenantes externes sont pris en compte lors de l'élaboration des critères de risque.

b- Contexte interne

Le contexte interne est l'environnement interne dans lequel le groupe cherche à atteindre ses objectifs. Il convient que le processus de la gestion intégrée des risques soit cohérent avec la culture, les processus, la structure et la stratégie du groupe. Le contexte interne comprend tout ce qui, au sein du groupe, peut influencer la manière dont le groupe gère le risque.

1.2 Appréciation des risques

L'appréciation des risques inclut les processus d'identification des risques, d'analyse et d'évaluation des risques. L'appréciation des risques établit la compréhension et l'identification des risques, de leurs causes, de leurs conséquences et de leur probabilité, et fournit une base permettant de déterminer les solutions les plus appropriées pour y faire face. L'appréciation des risques devrait être dynamique et faire l'objet d'une mise à jour régulière et continue.

Conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, des appréciations des risques sont également effectuées par les services d'audit interne. Cet exercice ne doit pas être confondu avec l'identification et l'évaluation des risques aux fins de la gestion intégrée des risques. Une appréciation des risques par les services d'audit interne peut cependant servir de contribution à la gestion des risques, et inversement.

Les appréciations de risques doivent être enregistrées et mises à jour régulièrement. Une bonne pratique consiste pour le groupe à fournir des modèles de documents normalisés à l'appui du processus d'appréciation. Des modèles électroniques intégrés dans le système Informatique faciliteraient considérablement le regroupement et l'analyse des données relatives aux risques, ce qui est indispensable à leur utilisation au niveau stratégique. Il est important de disposer de multiples niveaux d'appréciation des risques et d'inventaire des risques. L'inventaire des risques n'est pas nécessairement indépendant; il peut être intégré dans les plates-formes de planification, programmation et gestion axée sur les résultats. Il ne doit pas devenir un enregistrement statique des risques, mais devrait être un plan d'action dynamique de la gestion des risques.

Critères d'une bonne appréciation des risques :

- une bonne et commune compréhension du concept de risque;

- un processus simple et pragmatique;
- une approche bien planifiée et structurée avec des objectifs clairs définis dès le début;
- une liste commune de secteurs à risque pour le groupe;
- des directives et instructions claires et adéquates pour la mise en œuvre;
- une concentration sur les risques critiques/élevés ou risques majeurs;
- un appui de la part de la Direction Générale et des instances de gouvernance et un engagement de l'encadrement supérieur.

1.3 Identification des risques majeurs

a- *Approche*

Etape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. **Un risque représente une menace ou une opportunité manquée.** Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue.

Pour identifier les risques, le groupe doit opter pour une **approche ascendante** (Bottom-up) conjuguée à une **approche descendante** (Top-down) ; L'identification des risques n'est toutefois pas confinée à ces méthodes. Il peut aussi y avoir des analyses ciblées sur quelques activités spécifiques, en particulier pour des secteurs intrinsèquement à risque. L'identification des risques au niveau du groupe selon une approche descendante ne doit pas être sous-estimée ni négligée. De fait, il est essentiel pour la gestion intégrée des risques d'avoir une vision descendante, à l'échelle du groupe. Si chaque entité/filiale peut identifier les risques de son point de vue, la Direction Générale, aura l'avantage de percevoir et d'évaluer les risques dans l'optique de l'ensemble du groupe. Dans le cas d'une approche seulement descendante, l'identification serait vouée à l'échec car elle ne refléterait pas les constatations des personnes qui sont en première ligne des opérations.

Les risques seront identifiés par trois processus principaux:

- i) remontée de l'information depuis les entités opérationnelles des structures de la maison mère et des filiales par un **système adéquat de gestion des risques en ligne** ou par des **ateliers ou groupe de travail** dédiés en facilitant de saines discussions;
- ii) entretiens avec les Dirigeants des filiales du groupe;
- iii) entretiens avec la Direction Générale.

Un filtrage sert à identifier les risques majeurs prioritaires pour la Direction Générale.

Les risques peuvent être identifiés et évalués en tant que risque inhérent ou risque résiduel. Un risque existant sans considération de contrôles éventuels est défini comme un **risque inhérent**. Un risque subsistant après l'application de contrôles est un **risque résiduel**. La réflexion sur les risques au sein du groupe doit être axée au même temps sur les risques inhérents et les risques résiduels pour éviter de perdre des informations

potentiellement utiles sur les événements porteurs de risques pour le groupe et pour rendre le processus plus utile et efficace.

b- Grandes familles de risques

Les risques sont classés en fonction de leurs causes/origines. Ils sont présentés de manière homogène. Les grandes familles de risques peut être exposé, sans que la liste soit exhaustive, sont les suivantes : Risques Stratégiques ; Risques d'Investissement ; Risques Financiers ; Risques Opérationnels ; Risques de non-Conformité.

1.4 Analyse des risques

L'analyse du risque nécessite d'acquérir une compréhension du risque. Elle fournit des données pour évaluer les risques et prendre la décision de les traiter ou non, et permet de choisir les stratégies et méthodes de traitement les plus appropriées. L'analyse du risque implique la prise en compte des causes et sources de risque, de leurs conséquences positives et négatives. Elle peut être menée à différents niveaux de détail en fonction du risque, de la finalité de l'analyse et des informations, des données et des ressources disponibles. L'analyse peut être qualitative, semi-quantitative, quantitative, ou une combinaison des trois, selon les circonstances.

L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT est une base de décision importante pour aborder la gestion des risques au sein du groupe . Elle intervient en début de réflexion stratégique et consiste à relever et à évaluer les éléments susceptibles d'influencer la stratégie du groupe. Elle permet l'identification des options de gestion des risques plus efficaces, compte tenu de leur faisabilité et de leur importance, en s'appuyant sur une analyse de l'environnement externe et interne.

La démarche SWOT se scinde en deux analyses.

- L'analyse externe : Elle s'intéresse à l'environnement du groupe, en distinguant:
 - Opportunités : ce sont les phénomènes de l'environnement qui peuvent permettre au groupe d'améliorer sa rentabilité.
 - Menaces : ce sont les phénomènes en provenance de l'environnement qui mettent en péril la performance des activités du groupe.
- L'analyse interne : Elle s'intéresse au groupe lui-même, à ses forces et faiblesses relatives à son environnement interne.

La méthode SWOT permet de :

- structurer et organiser l'analyse et la réflexion autour des forces, faiblesses, opportunités et menaces aussi bien internes qu'externes des activités du groupe ;

- faciliter le travail en équipe pour la mise en œuvre de cette analyse et ainsi accroître la richesse de l'analyse par la diversité et la synergie des points de vue;
- participer à la définition de solutions efficaces et innovantes dans l'établissement d'une stratégie de gestion des risques au sein du groupe.

L'analyse SWOT n'apporte une aide pertinente que dans la mesure où les questions initiales sont convenablement posées, que l'on puisse y répondre, et que l'on a bien analysé chaque domaine en termes de performance mais aussi d'importance. Seule une démarche coopérative menée par un groupe de travail plutôt que par une personne seule (brainstorming) permettra de profiter pleinement de cet outil. Cette dernière peut être effectuée dans le cadre d'un séminaire accompagné d'entretiens avec les dirigeants des filiales du groupe.

L'analyse SWOT permettra, d'une part, de comprendre la gestion des risques au sein du groupe et, d'autre part, d'indiquer les liens existant entre les risques majeurs et les objectifs stratégiques du groupe. En outre, l'objectif d'une analyse SWOT est d'identifier les principaux facteurs de risque internes et externes ayant une influence sur la performance globale du groupe et ses valeurs.

Les résultats révélés par les entretiens, les analyses du benchmark et les informations issues d'autres sources internes et externes servent à créer une *base de données* incluant toutes les informations majeures relatives au risque. Ainsi, les risques sont classés par genre, de manière à être attribués à la catégorie adéquate du modèle de risque. Une fois les risques majeurs sont identifiés, il convient d'effectuer une évaluation des risques générale. L'évaluation des risques permet de déterminer quand un risque est supportable et peut donc être accepté. A cet effet, un seuil de tolérance du risque est souvent indiqué dans l'environnement des risques. On pourrait donc dire que les risques qui sont situés au-delà de ce seuil ne doivent pas être tolérés; par contre, ceux qui sont situés sous ce seuil sont acceptables.

Le tableau suivant donne le profil des menaces et des opportunités :

Niveau	Menace	Opportunité
Insignifiant	A ignorer, le budget n'est presque pas diminué	A ignorer, le budget ne diffère presque pas
Limité	Les conséquences sont minimales et peuvent être financées par le cash-flow, le budget est légèrement diminué	Le budget est légèrement plus avantageux, pour certains points, à ce qui était prévu
Perceptible	Les comptes annuels diminuent, la rentabilité est inférieure à ce qui était prévu	Les comptes annuels et la rentabilité sont meilleurs que ce qui était prévu
Critique/optimiste	Les comptes annuels ne cessent de se dégrader, la rentabilité est menacée (risque)	Les comptes annuels et la rentabilité sont nettement supérieurs à ce qui était prévu
Catastrophique/ étonnamment positif	L'existence de l'organisation est menacée, les fonds propres sont presque ou totalement épuisés	Les comptes annuels et la rentabilité sont extraordinairement positifs et considérablement supérieurs à ce qui était prévu

1.5 Evaluation des risques

Sur la base des résultats de l'analyse des risques, le but de l'évaluation des risques est d'aider à déterminer les risques nécessitant un traitement et la priorité dans la mise en œuvre des traitements. L'évaluation du risque consiste à comparer le niveau de risque déterminé au cours du processus d'analyse aux critères de risque établis lors de l'établissement du contexte. Sur la base de cette comparaison, il est possible d'étudier la nécessité d'un traitement. Il convient que les décisions tiennent compte du contexte élargi du risque et en particulier considèrent l'appétit pour le risque du groupe. Il convient aussi que les décisions respectent les obligations légales, réglementaires et autres exigences. Dans certains cas, l'évaluation du risque peut déboucher sur la décision d'entreprendre une analyse plus approfondie. L'évaluation du risque peut également conduire à la décision de ne pas traiter le risque.

L'analyse et l'évaluation des risques comportent trois échelles de mesure : **impact**, **probabilité** et **niveau de risque (criticité)**. La formule suivante illustre la relation entre elles: **Niveau de risque = Impact x Probabilité**. L'évaluation du risque consiste à estimer tant la probabilité du risque que son impact s'il se

réalise. À partir de l'analyse d'impact et de probabilité, il est procédé à une évaluation de chaque risque pour déterminer sa gravité/son niveau.

Pour mieux illustrer le processus d'analyse et d'évaluation des risques, une matrice de risques indiquant l'impact, la probabilité et le niveau de risque est présentée ci-dessous :

Matrice d'analyse et d'évaluation des risques :

Evaluation des risques

Probabilité	Très élevé	Risques critiques		Risques graves		Risques modérés		Risques faibles		
	Elevé									
	Moyenne	Risques modérés		Risques graves		Risques faibles		Risques faibles		
	Faible	Risques faibles		Risques modérés		Risques graves		Risques faibles		
	Très faible	Risques faibles		Risques faibles		Risques faibles		Risques faibles		
		Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé				
Impact										

Comme indiqué ci-dessus, dans la matrice des risques, les risques sont évalués comme faibles, modérés, graves et critiques. La somme ou l'intersection des notes en abscisse (impact) et en ordonnée (probabilité) indique automatiquement la catégorie de risques, ce qui permet de les hiérarchiser et de prendre des décisions quant à leur traitement.

Une fois que les risques ont été analysés, évalués et hiérarchisés, des réponses devraient être apportées à chacun d'eux. De manière générale, les options peuvent être les suivantes: **tolérer/accepter, traiter/réduire, transférer et éviter**. Le niveau de risque acceptable, censé être le «niveau de tolérance», fixe le critère de la tolérance au risque du groupe. Il peut être défini selon l'échelle de gravité des risques. Ainsi, dans la matrice ci-dessus, **si les risques faibles et modérés peuvent être considérés comme tolérables, les risques critiques et graves ne seraient pas acceptables et les risques critiques devraient être traités en priorité**. Toute décision doit tenir compte des coûts et avantages du traitement des risques. Pour déterminer si un risque est ou non acceptable et décider éventuellement de le traiter, les avantages attendus des mesures

envisagées seraient pris en considération. Les mesures de traitement des risques doivent être assorties de délais et enregistrées.

1.6 Traitement des risques

Le traitement des risques implique un processus itératif:

- évaluer un traitement du risque;
- décider si les niveaux de risque résiduels sont tolérables;
- s'ils ne sont pas tolérables, générer un nouveau traitement du risque; et
- apprécier l'efficacité de ce traitement.

Les **options de traitement** du risque peuvent inclure :

- a- Le refus du risque marqué par la décision de ne pas commencer ou poursuivre l'activité porteuse du risque,
- b- la prise d'un risque afin de tirer profit d'une opportunité,
- c- l'élimination de la source du risque,
- d- la modification de la fréquence d'occurrence,
- e- la modification des conséquences,
- f- le partage du risque avec d'autres parties, et
- g- le maintien du risque fondé sur un choix argumenté.

La sélection de l'option de traitement du risque la plus appropriée implique de comparer les coûts et les efforts de mise en œuvre par rapport aux avantages obtenus, compte tenu des obligations légales, réglementaires et autres exigences, comme la responsabilité sociale et la protection de l'environnement naturel. Il convient que les décisions tiennent aussi compte des risques dont le traitement n'est pas justifiable au plan économique,

Un certain nombre d'options de traitement peuvent être examinées et appliquées individuellement ou en combinaison. Le plan de traitement doit identifier clairement l'ordre des priorités de mise en œuvre des traitements du risque.

Le traitement lui-même peut engendrer des risques. La défaillance ou l'inefficacité des mesures de traitement envisagées peuvent constituer un risque significatif. Pour s'assurer que les mesures restent efficaces, la surveillance doit faire partie intégrante du plan de traitement du risque.

Les **plans de traitement** du risque sont destinés à documenter la manière dont les options de traitement choisies sont mises en œuvre. Il convient que les informations fournies dans ces plans de traitement comportent :

- les raisons ayant motivé le choix des options de traitement, y compris les avantages attendus,

- les personnes responsables de l'approbation du plan et celles responsables de sa mise en œuvre,
- les actions proposées,
- les besoins en ressources et les contraintes,
- les mesures de performance,
- les exigences en matière de rapports et de surveillance, et
- le calendrier de mise en œuvre.

Ces plans conduiraient aux six **stratégies de couverture du risque** suivantes :

- stratégie d'**évitement** du risque ;
- stratégie de **contournement** du risque ;
- stratégie d'**acceptation** du risque ;
- stratégie de **réduction** du risque ;
- stratégie d'acceptation avec réduction du risque ;
- stratégie de **transfert** du risque (assurance, refinancement, vente).

Une bonne gestion des risques est axée sur les risques de probabilité élevée qui peuvent avoir un impact important sur la réalisation des objectifs stratégiques du groupe. Au début du processus de gestion intégrée des risques, les entités opérationnelles devraient s'attacher à un nombre restreint de risques importants. En mettant l'accent sur les risques à impact et à probabilité élevés, la maison mère ne devrait pas pour autant négliger les autres risques. En particulier, les risques à faible probabilité mais à impact élevé qui devraient être surveillés car ils pourraient se réaliser plus tard.

Les **risques transversaux** doivent souvent être traités par plus d'une structure et leur identification et leur traitement constituent l'un des traits les plus importants de la gestion intégrée des risques, car ils sont facilités par une approche intégrée au niveau du groupe. Les risques transversaux requièrent la participation de différentes structures, d'où la nécessité d'identifier toutes les parties concernées, et de transmettre le risque au gestionnaire le mieux placé pour coordonner et conduire la gestion du risque.

La gestion intégrée des risques ne pouvait pas être appliquée sans un appui informatique. Il est envisagé de recourir à une **plate-forme logicielle spéciale** qui traitera une très grande quantité d'informations, permettra la création de tableaux de bord et l'établissement de rapports. Un **système de base de données** simple permettant d'enregistrer, de transmettre et d'analyser les résultats, serait nécessaire. L'élaboration d'un outil informatique simplifierait et rationaliserait le processus de gestion intégrée des risques.

Au-delà de la gestion financière des risques et du clivage risques financiers/non financiers, l'analyse approfondie des risques du groupe impose une veille étendue qui peut s'assimiler à de **l'intelligence économique**. Cette **prévention** des risques pesant sur les actifs aboutit à établir une grille des risques avec à chaque fois des **veilles** ciblées adaptées à chaque type de risques.

1.7 Pilotage du dispositif de gestion intégrée des risques

Le dispositif de gestion intégrée des risques fait l'objet d'une **surveillance** et d'une **revue régulière**, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif. L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus. Comme tout système, le dispositif de gestion intégrée des risques doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs stratégiques de la maison mère.

Mise en œuvre par la Direction Générale sous le pilotage de la structure en charge de la gestion des risques, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne. Cette surveillance s'appuie également sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision. La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de gestion des risques, conduisant, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif.

Il convient que la surveillance et la revue soient planifiées dans le processus de gestion intégrée des risques afin de pouvoir :

- s'assurer que les moyens de maîtrise sont efficaces et performants aussi bien dans leur conception que dans leur utilisation,
- obtenir des informations supplémentaires pour améliorer l'appréciation du risque,
- analyser et tirer les leçons des événements (y compris des incidents), des changements, des tendances, des succès et des échecs,
- détecter les changements dans le contexte interne et externe, y compris les changements concernant les critères de risque et le risque lui-même qui peuvent nécessiter une révision des traitements du risque et des priorités, et
- identifier les risques émergents.

Les activités de la gestion des risques doivent être tracées. Dans le processus de la gestion intégrée des risques, les enregistrements fournissent la base de l'amélioration des méthodes et des outils ainsi que du processus dans son ensemble. Il convient que les décisions relatives à la création des enregistrements prennent en compte :

- les besoins du groupe en matière d'acquisition continue de connaissances,
- les avantages de la réutilisation d'informations pour répondre à des objectifs de management,
- les coûts et le travail liés à la création et à la maintenance des enregistrements,
- les nécessités légales, réglementaires et opérationnelles d'effectuer des enregistrements,
- la méthode d'accès, la facilité de consultation et les moyens de stockage,
- la période de conservation, et
- le caractère sensible des informations.

2. Gouvernance du dispositif de gestion intégrée des risques

La mise en œuvre du dispositif de gestion intégrée des risques requiert une structure de gouvernance formelle et adaptée, dotée d'une forte autorité et d'une capacité de coordination à l'échelle du groupe. Il est important d'identifier un pilote (structure en charge de la gestion des risques) pour conduire la politique et la stratégie de gestion intégrée des risques et surveiller la mise en œuvre du processus de gestion des risques pour assurer le succès de leur exécution.

2.1 Organisation de la fonction de gestion intégrée des risques

L'organisation de la fonction de gestion intégrée des risques se décline à 2 niveaux:

- au niveau central
- au niveau des filiales

1. Au niveau central :

La politique de gestion intégrée des risques intègre plusieurs acteurs :

a- La structure en charge de la gestion des risques:

Cette structure a pour principales prérogatives de permettre au groupe de disposer d'une organisation répondant aux enjeux réglementaires et opérationnels en matière de gestion des risques. La structure risques est, à cet égard, destiné à conforter les actions de gestion et maîtrise des risques de la maison mère et de ses filiales, pour gagner en fiabilité, réactivité et veiller à une prise en compte appropriée des risques dans les décisions de gestion.

Ses principales attributions sont ainsi détaillées :

- Élaborer un cadre de gestion des risques communs à l'ensemble du groupe et diffuser les méthodologies en matière de gestion des risques.
- Participer à l'élaboration de la stratégie risques (profil et facteurs de risques, diffusion et validation des référentiels de gestion des risques, dispositif de limites,...).
- S'assurer de la bonne couverture des risques encourus par les fonds propres.
- Animer et superviser le dispositif de gestion des risques tant sur une base individuelle que consolidée.
- Encadrer les travaux des fonctions risques des filiales.
- Structurer et animer le dispositif de contrôle permanent (coordination, modèle organisationnel, suivi, reporting, recommandations et conseils pour le renforcement du contrôle interne).
- Consolider et communiquer aux instances de Direction, les résultats de la gestion des risques tant sur une base individuelle que consolidée.

b- Principaux autres acteurs :

Les principaux autres acteurs de la gestion des risques sont notamment :

- La structure en charge *des Finances*, en tant que responsable de la transformation des ressources et de l'allocation d'actifs.
- La structure en charge de la *Stratégie et du Développement* : les axes de pilotage et les attentes en terme de rentabilité / risques déclinées par axes de pilotage en tant que préalable à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques devraient, en effet, être cohérents avec les activités et le plan de développement stratégique de la maison mère.
- L'Inspection Générale et Audit , en charge du contrôle périodique mais également de l'homologation du dispositif de gestion des risques

Les interactions entre ces différents acteurs sont formalisées au travers des protocoles d'échange d'informations et à travers les différents Comités en charge de la surveillance et du suivi du dispositif de gestion des risques.

2. Au niveau des filiales :

La gestion intégrée des risques repose sur la collaboration des correspondants/coordonnateurs de la gestion des risques désignés au niveau des différentes filiales, et qui :

- devraient être mieux formés et informés quant à la gestion des risques ;
- guident et facilitent le processus de gestion des risques et donnent un avis sur l'utilisation d'outils, y compris l'autoévaluation des risques, et la mise à jour de l'inventaire des risques ;
 - recueillent et analysent les données relatives aux risques et rendent compte au pilote central de gestion des risques ;
 - identifient et diffusent les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience au niveau des filiales.

2.2 Comité Central de Gestion des Risques

Il s'agit d'un comité de gestion des risques officiellement chargé de la gestion intégrée des risques, lequel devrait jouir de l'autorité nécessaire pour exercer un rôle de direction et de coordination sur tous les secteurs de risques du groupe. Il est chargé d'examiner et de suivre la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques, de donner des avis et/ou de prendre des décisions sur les stratégies d'exécution, et d'identifier les risques majeurs et de guider la réaction des Correspondants/coordonnateurs désignés par les structures opérationnelles de la maison mère et ses filiales.

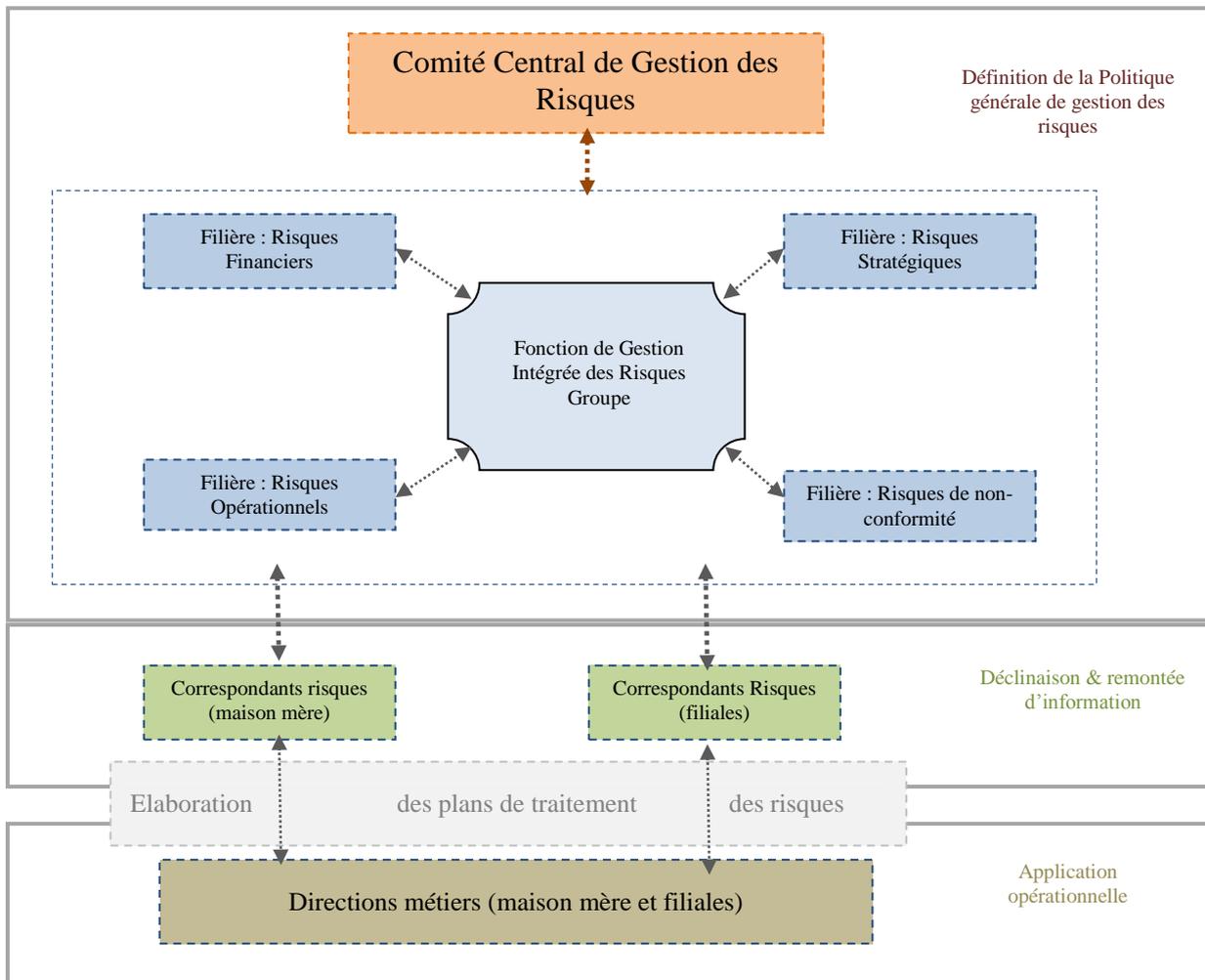
La gestion intégrée des risques est une question de gestion stratégique qui concerne toutes les parties prenantes du groupe ; c'est pourquoi la fonction de direction et de coordination devrait être prioritaire. Sa place dans l'organisation du groupe devrait faciliter l'intégration de la gestion des risques dans la planification et la programmation stratégique et l'ensemble des processus opérationnels et pratiques de fonctionnement. Une bonne pratique consiste, pour le Comité Central de Gestion des Risques, à intégrer un

membre ou des membres venant de l'extérieur ayant une bonne connaissance de la gestion des risques, pour donner un point de vue objectif et indépendant.

La mise en œuvre de la politique de gestion des risques est sous la responsabilité directe du responsable de la fonction de gestion intégrée des risques qui définit avec l'aide du Comité Central de Gestion des Risques, les éléments de la Politique générale de gestion des risques. Ce responsable a un rôle de coordination et de supervision de la démarche.

L'organisation cible en matière de gestion intégrée des risques est le schéma décentralisé ci-dessous :

Organisation du dispositif de gestion intégrée des risques :



2.3 Structure chargée de la Fonction de gestion intégrée des risques

Les principales responsabilités de la structure chargée de la Fonction de gestion intégrée des risques sont les suivant :

- Mettre en place une politique, un dispositif et une stratégie de gestion des risques.
- Coordonne la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques.

- Coordonne et communique des informations claires et concises pouvant servir à la planification et la prise de décisions.
- Apporte un appui administratif à la mise en œuvre.
- Suit, actualise et communique le profil de risque du groupe.
- Établit des rapports analytiques à l'intention de la Direction Générale, et des comités de gestion des risques et d'audit.
- Rend compte régulièrement au Comité Central de Gestion des Risques et au Comité d'audit et des risques.
- Élabore et applique une stratégie appropriée de communication et de formation sur la gestion des risques.

Le responsable de la fonction de gestion intégrée des risques est assisté par des Correspondants risques qui déclinent la Politique générale dans les différentes branches et filiales du groupe. Ces correspondants participent à la remonté des informations nécessaires à la cartographie des risques du groupe. Ce sont les interlocuteurs privilégiés des métiers avec lesquels ils élaborent les plans d'action de traitement des risques. En effet, les Directions métiers sont compétentes pour l'application opérationnelle de la Politique de gestion des risques, car elles sont expertes dans les activités qu'elles exercent.

Section 3 : Dictionnaire des termes et définitions

- **Risque** : se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation.
- **Gestion du risque** : La gestion des risques constitue le cadre d'une approche planifiée des risques encourus. La gestion des risques découle de la politique de gestion des risques. Elle englobe l'identification, l'évaluation, la maîtrise et le contrôle de gestion des risques.
- **Gestion intégrée du risque** : est un processus systématique, proactif et continu pour comprendre, gérer et communiquer le risque du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de toute l'organisation.
- **Catalogue des risques**: Inventaire des risques classés selon des critères tels que les causes et les conséquences. Le catalogue des risques énumère par ailleurs les mesures déjà prises et décrit les évolutions possibles.
- **Matrice des risques**: Présentation des risques et de leurs causes sous la forme d'un tableau. Les risques sont classés par catégories et par domaines d'influence (financiers et non financiers).
- **Liste des risques**: Classement des risques en fonction de leur gravité. Les risques préalablement évalués sont présentés dans un ordre d'importance décroissant.
- **Profil de risque**: Graphique bidimensionnel du paysage des risques. La probabilité d'occurrence est illustrée par l'abscisse, tandis que l'ordonnée se réfère au montant des dommages. Chaque point du graphique représente un risque. Le nuage de points constitue le paysage des risques (illustration globale des risques).
- **Risques majeurs**: On entend par risques majeurs les premiers principaux risques de la liste et ceux dont le montant des dommages potentiels est supérieur à un montant fixe par le Comité Central de Gestion des Risques. Les risques majeurs se caractérisent généralement par des conséquences financières potentielles élevées et/ou par une probabilité d'occurrence supérieure à la moyenne.
- **Agrégation des risques**: L'agrégation des risques représente l'exposition globale aux risques compte tenu des interactions entre les risques majeurs. Le profil des risques individuels porte au contraire sur leurs positions relatives.

- **Plan d'action:** Instrument de travail pour la maîtrise des risques. Il présente notamment les manières de prévenir ou de réduire la probabilité d'occurrence d'un risque et /ou le montant des dommages.

Responsable du risque: Personne qui assume la responsabilité opérationnelle des risques dont elle doit s'occuper.

- **Partie prenante:** Personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir lui-même affecté par une décision ou une activité.

- **Communication et concertation:** Processus itératifs et continus mis en œuvre par un organisme afin de fournir, partager ou obtenir des informations et d'engager un dialogue avec les parties prenantes et autres parties, concernant la gestion du risque.

- **Source de risque:** Tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, présente un potentiel intrinsèque d'engendrer un risque.

- **Critères de risque:** Termes de référence vis-à-vis desquels l'importance d'un risque est évaluée.

- **Niveau de risque:** Importance d'un risque, exprimée en termes de combinaison des conséquences et de leur vraisemblance/probabilité.

- **Evaluation du risque:** Processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque avec les critères de risque afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables.

- **Risque résiduel:** Risque subsistant après son traitement.