



Gestion des Risques Opérationnels au sein d'une PME

Monsieur **KANGNI-DJAGOE Ekoué** Essénam a plus de **huit années d'expériences professionnelles en gestion financière, contrôle, gestion des risques et de la conformité dont sept années d'expériences professionnelles en contrôle et audit en banque et assurances.** Au cours de ses années d'expériences professionnelles, il a œuvré dans diverses structures entre autres : cabinet d'expertise comptable, société de télécommunication, microfinance, banque, compagnie d'assurance... Les années d'expériences professionnelles lui permettent de veiller à ce qu'un cadre de gestion des risques et de la conformité appropriée soit mis en place au sein d'une entreprise.



À propos de nous

AVANT – PROPOS:
Présentation des participant(e)s
et questions introductives

PLAN

Contenu de la formation

Quiz pour test de niveau après la formation

Plan de formation

Gestion des risques opérationnels au sein d'une PME

1. Comprendre le risque

2. Notion de risque opérationnel

3. Comprendre la gestion des risques opérationnels

4. Connaître les typologies de risque

5. Outils de la gestion des risques

6. Appétence au risque/ Tolérance au risque

7. Cartographie de risque

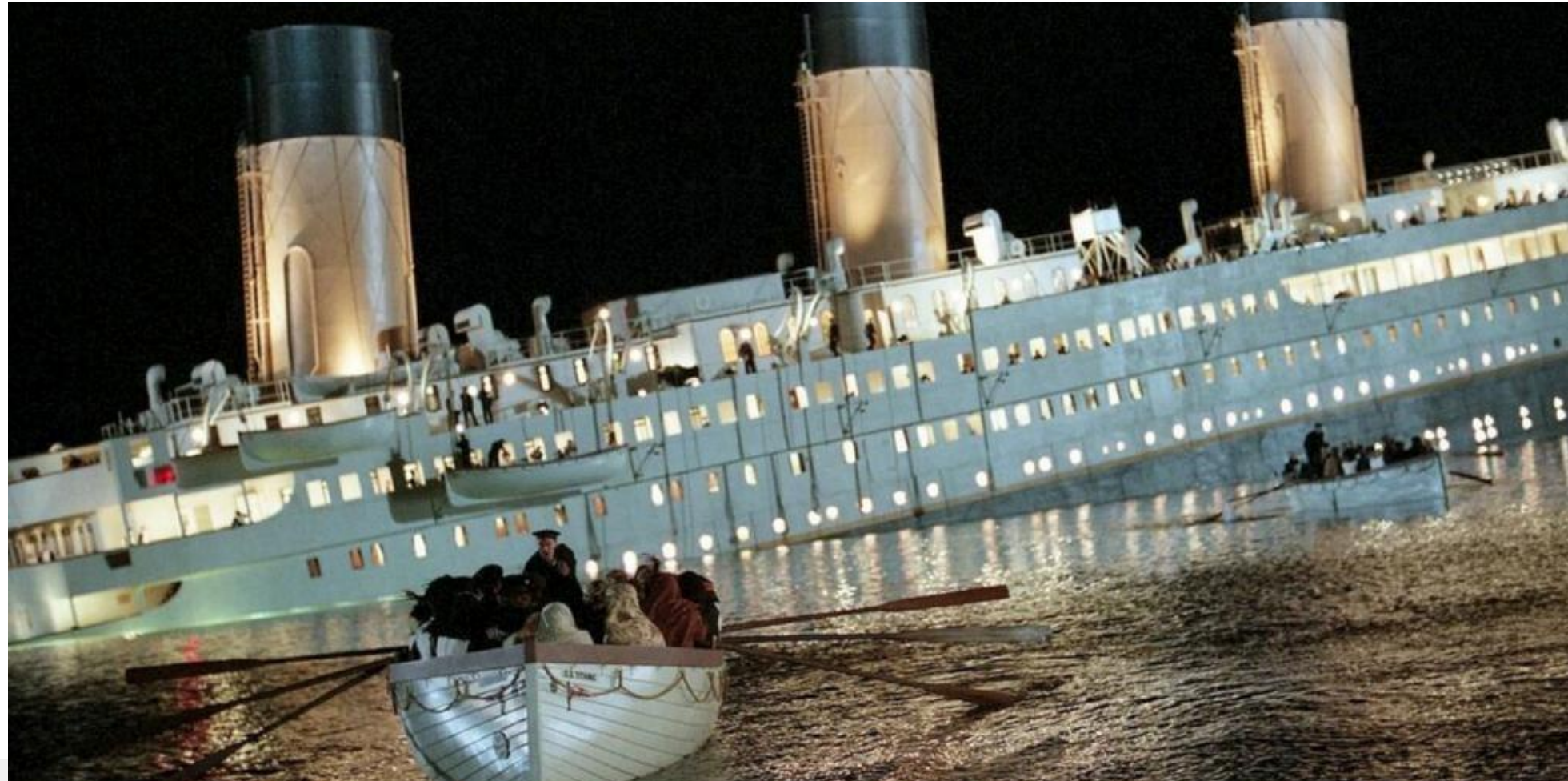
8. Quelques recommandations pour asseoir un système de risque rigide au sein d'une entreprise



OBJECTIFS DE LA FORMATION

Comprendre les concepts clés, l'objectif et l'importance de la gestion des risques opérationnels au sein d'une PME ainsi que les principales étapes du processus de gestion des risques opérationnels, les outils, techniques et les différentes typologies de risques opérationnels.

□ Le **nauffrage** du Titanic a mis fin à la traversée inaugurale du RMS Titanic, un paquebot qui devait relier Southampton à New York. Il se déroule dans la nuit du **14 au 15 avril 1912** dans l'océan Atlantique Nord au large de Terre-Neuve. Wikipédia



□ Le RMS Titanic est un paquebot transatlantique britannique qui a fait naufrage dans l'océan Atlantique Nord en 1912 à la suite d'une collision avec un iceberg, lors de son voyage inaugural de Southampton à New York. Entre 1 490 et 1 520 personnes trouvent la mort, ce qui fait de cet événement l'une des plus grandes catastrophes maritimes survenues en temps de paix et la plus grande pour l'époque.



□ **L'accident** du submersible Titan se produit lors d'une plongée dans les eaux internationales de l'océan Atlantique Nord au large de Terre-Neuve. Le Titan est un petit submersible à visée touristique, exploité par Ocean Gate et destiné particulièrement à assurer des visites payantes de l'épave du Titanic en 2023 avec 05 passagers décédés. Wikipédia



□ **L'accident du submersible Titan** se produit lors d'une plongée dans les eaux internationales de l'océan Atlantique Nord au large de Terre-Neuve (Canada).

□ **Le Titan est un petit submersible à visée touristique**, exploité par OceanGate et destiné particulièrement à assurer des visites payantes de l'épave du Titanic. Le 18 juin 2023, il amorce une descente en direction de l'épave au cours de laquelle il subit une implosion entraînant sa destruction et la mort de ses cinq occupants. Des débris du Titan sont retrouvés par **3 800 m de fond**, non loin de l'épave du Titanic. Le 28 juin 2023, des restes humains sont retrouvés parmi des débris remontés à la surface.

❑ Le scandale Enron, ou affaire Enron, est un cas de **fraude** et de manipulation financière découvert en 2001, qui s'est soldé par la faillite de l'entreprise Enron, un temps septième capitalisation des États-Unis, et par le démantèlement et la disparition de facto de son auditeur Andersen.

Wikipédia



- ❑ **Enron** était une entreprise américaine du secteur de l'énergie, qui fut l'une des plus importantes entreprises américaines par sa capitalisation boursière.
- ❑ Outre ses activités initiales dans le gaz naturel, Enron avait monté un système de courtage par lequel elle achetait et revendait de l'électricité, notamment au réseau des distributeurs de courant de l'État de Californie.
- ❑ **En décembre 2001**, elle fit faillite de manière retentissante, en raison de pertes occasionnées par ses opérations spéculatives sur le marché de l'électricité, qui avaient été maquillées en bénéfices via des manipulations comptables.
- ❑ Cette faillite entraîna dans son sillage celle d'Arthur Andersen, qui auditait ses comptes, et fut à l'origine de nouvelles lois et normes dans les domaines de la finance et de la comptabilité.
- ❑ Le scandale Enron est devenu un important symbole des dérives du capitalisme américain des années 1990.

□ Arthur Andersen, Ernst & Young, Deloitte et Touche, KPMG, PricewaterhouseCoopers

ARTHUR
ANDERSEN



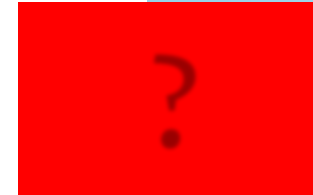
pwc

BIG FIVE

❑ Cette image vous parle-t-elle?



❑ Pourquoi tout ne se passe pas des fois comme prévu



shutterstock.com - 2375692579



1. Comprendre le risque

1. Comprendre le risque

Le risque est la possibilité de survenue d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa
~Wikipedia

Un aléa est la tournure imprévisible que peut prendre un événement - **Wikipédia**

C'est aussi la probabilité d'exposition à un danger, à un événement (maladie, décès, accident) pendant un intervalle de temps défini.



Par exemple, le risque de maladie, accident, inondation, incendie, catastrophe naturelle, piratage d'un système informatique, risque de cambriolage, de détournements de fonds, risque de noyade... Bref, un événement auquel on ne s'attendait pas.

Comme on le dit, tout ne se passe pas souvent/ des fois comme prévu.

1. Comprendre le risque

Le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs (**ISO 31000 Clause 3.1**)

- Un effet est un écart par rapport à un attendu. Il peut être positif, négatif ou les deux à la fois, et traiter, créer ou entraîner des opportunités et des menaces.
- Le concept de risque est associé à différentes considérations telles que: la probabilité d'un évènement dommageable et éventualité d'une menace plus ou moins prévisible pouvant affecter les objectifs d'une organisation.

Selon le **COSO ERM**, le risque est considéré comme une incertitude qui peut être positive ou négative, et qui est susceptible de créer ou de détruire de la valeur.

1. Comprendre le risque

En entreprise, il est défini comme l'incertitude à laquelle une entreprise est confrontée dans la mise en œuvre réussie **de ses stratégies et objectifs**. Cela inclut tous les événements, actes ou omissions internes et externes susceptibles de menacer le succès et la survie de l'entreprise.

Ex: MDRP compagnie (assurance) a une prévision de réalisation de 5Milliards CA pour l'année 2024. A quels risques elle peut être exposée? Jamais oublier que tout ne se passe pas souvent comme prévu.

Le risque se mesure par son degré de **probabilité** et par les **conséquences** ou **impacts** qu'il génère pour la structure.

1. Comprendre le risque



Risque inhérent, le risque inhérent désigne le risque auquel l'entité est exposée en l'absence de mesures prises par le management pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact.

Risque résiduel, le risque résiduel reflète le risque auquel l'organisation reste exposée après prise en compte des mesures appliquées par le management pour limiter le risque inhérent.



2. Notion de risque opérationnel

2. Notion de risque opérationnel

Risque Opérationnel: c'est le risque de pertes résultant de carences ou de **défaillances attribuables à des processus, des personnes, des systèmes internes** ou à **des événements externes**.

- ❑ **défaillances attribuables à des processus:** des procédures inefficaces ou mal conçues peuvent entraîner des pertes financières;
- ❑ **des personnes:** les erreurs commises par le personnel, qu'elles soient intentionnelles ou non, peuvent avoir un impact sur l'entreprise;
- ❑ **des systèmes internes:** les défaillances des systèmes informatiques, des infrastructures ou des équipements peuvent entraîner des perturbations;
- ❑ **des événements externes:** des catastrophes naturelles, des crises économiques ou des changements réglementaires peuvent également constituer des risques opérationnels.

Matérialisant les fragilités des cycles d'exploitation et de l'activité courante d'une PME, les risques opérationnels sont par nature, innombrables et peuvent être classés dans l'une des typologies de risques suivantes.

2. Notion de risque opérationnel

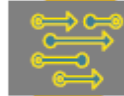
Exécution, Livraison et gestion de processus

Perte résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction, dans la gestion des processus ou dans le cadre des relations entre contreparties commerciales, fournisseurs



Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

Perte résultant d'interruption de l'activité ou de dysfonctionnement des systèmes



Dompage aux actifs corporels

Destruction ou dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres



7 évènements
Risque
opérationnel



Clients, produits et pratiques commerciales

Perte résultant d'un manquement non intentionnel ou d'une négligence à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit

Fraude interne

Perte dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise



Fraude externe

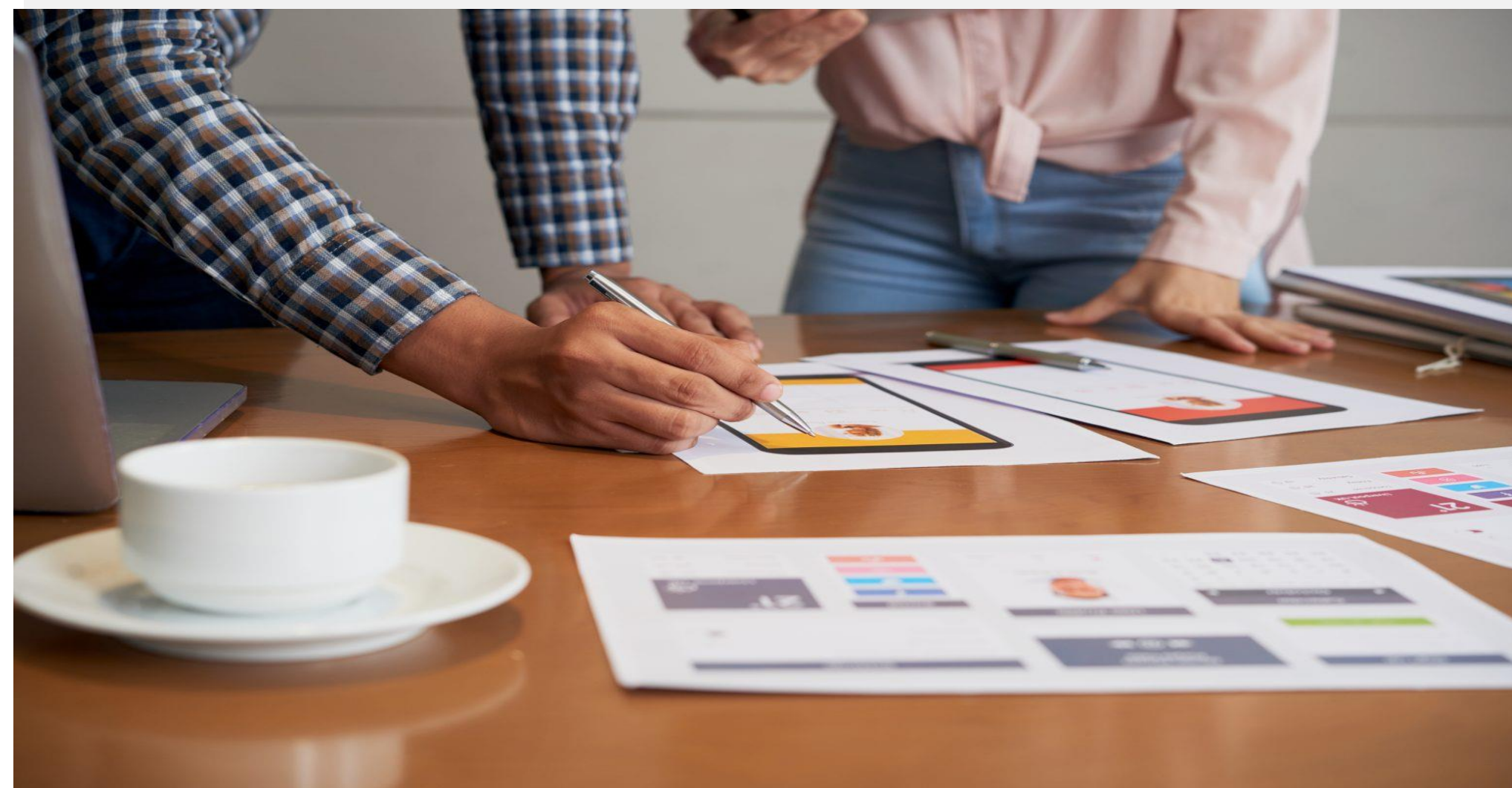
Perte dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à contourner la législation de la part d'un tiers



Pratique en matière d'emploi et de sécurité sur les lieux de travail

Perte résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demande d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité / d'actes de discrimination





3. Comprendre la gestion des risques opérationnels

3. Comprendre la gestion des risques opérationnels

Gestion des risques

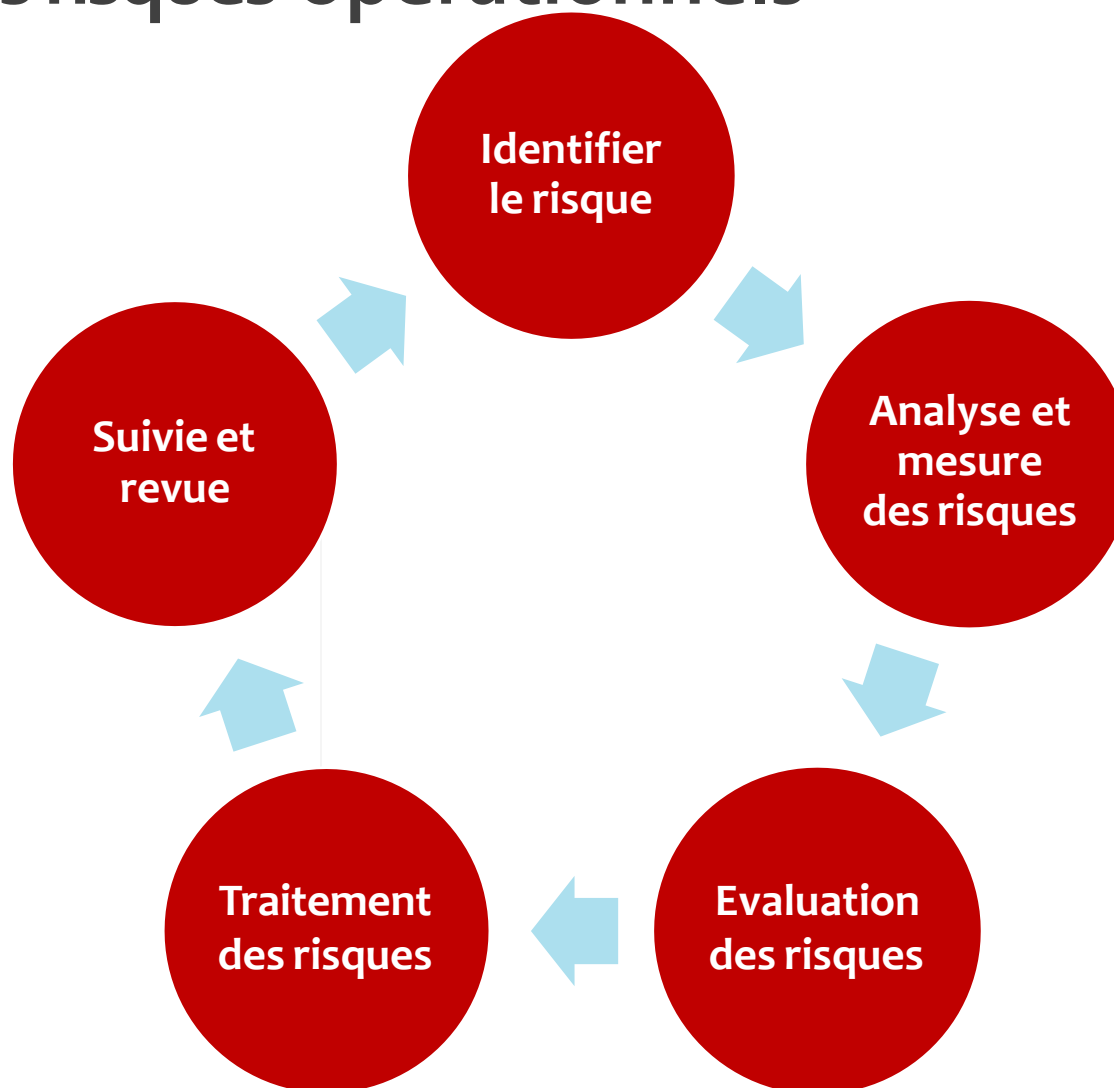
- **La gestion des risques est le processus qui permet d'identifier et d'évaluer les risques en vue d'élaborer un plan visant à minimiser et à maîtriser ces risques et leurs conséquences potentielles pour une entreprise. Les risques représentent une probabilité de perte ou de dommage.**

3. Comprendre la gestion des risques opérationnels

Tandis que le COSO 1 proposait un cadre de référence pour le contrôle interne, le COSO 2 quant à lui propose un cadre de référence sur la gestion des risques. La gestion des risques de l'entreprise est aussi bien un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, destiné à (a) **identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation**, (b) **maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (appétence au risque)» de l'organisation**, (c) **fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.**

3. Comprendre la gestion des risques opérationnels

La gestion d'une crise ne consiste pas uniquement à intervenir lors d'une situation d'urgence. En effet, l'entreprise et ses partenaires doivent mettre en œuvre diverses mesures, avant et après une situation d'urgence, pour en limiter les conséquences. Ces actions constituent les étapes clés de gestion du risque ou du cycle du risque.



3. Comprendre la gestion des risques opérationnels

- **Identifier le risque** : consiste à déceler les risques potentiels pour votre entreprise
- **Analyser le risque** : ensemble de techniques permettant de mesurer, de quantifier et de prédire les risques avec un grand degré de précision.
- **Evaluer le risque** : consiste à comparer les résultats de l'analyse des risques avec des critères de risque pour déterminer si le risque résiduel est tolérable
- **Traiter le risque** : Modification de l'ampleur et probabilité de conséquences, à la fois positives et négatif, pour obtenir une augmentation nette du bénéfice. Mettre en œuvre des stratégies pour éliminer le risque. Il existe quatre options de traitement du risque:
 - ✓ **Le refus ou l'évitement** : le risque considéré est trop élevé, l'activité amenant le risque doit être supprimée.
 - ✓ **Le transfert** : le risque sera partagé avec une autre entité (un assureur, un sous-traitant) capable de le gérer.
 - ✓ **La réduction** : le risque doit être diminué.
 - ✓ **Conservation du risque** : le risque est maintenu tel quel.
- **Surveillance et revue** : la surveillance et la revue sont deux activités distinctes. La surveillance consiste à observer en permanence des paramètres clés pour déterminer s'ils évoluent comme prévu ou comme supposé. La revue est réalisée de temps à autres.

3. Comprendre la gestion des risques

- Qui s'occupe de la gestion des risques dans une entreprise ?
- Le **risk manager** est un professionnel du risque. Son rôle au sein de l'entreprise est d'identifier, évaluer et gérer les risques auxquels elle est exposée. Il est un préventeur (personne qui prévient) des risques financiers. Il est chargé d'anticiper, d'analyser puis de quantifier les risques que peut générer l'activité de sa société sur le plan financier avec en arrière-plan la volonté de réduire leur impact.

3. Comprendre la gestion des risques

Quelles sont les compétences d'un risk manager?

Le métier de risk manager requiert plusieurs compétences techniques, que l'on peut ainsi résumer :

- une profonde connaissance de l'environnement entrepreneurial et de ses exigences ;
- des connaissances notables en économie, finance, comptabilité et géopolitique ;
- une expertise importante en matière de gestion des risques ;
- la maîtrise de différents outils technologiques ;
- la maîtrise des normes de sécurité financière, organisationnelle

3. Comprendre la gestion des risques

Les compétences d'un risk manager

Le métier de risk manager requiert plusieurs compétences techniques, que l'on peut ainsi résumer :

- une profonde connaissance de l'environnement entrepreneurial et de ses exigences ;
- des connaissances notables en économie, finance, comptabilité et géopolitique ;
- une expertise importante en matière de gestion des risques ;
- la maîtrise de différents outils technologiques ;
- la maîtrise des normes de sécurité financière, organisationnelle

3. Comprendre la gestion des risques

Les attributions d'un risk manager

- ❖ Animer les ateliers pour identifier et hiérarchiser des risques (principalement opérationnels et organisationnels) et des opportunités (facteurs positifs exogènes).
- ❖ Analyser, caractériser les facteurs de risques dans chaque processus opérationnel.
- ❖ Réaliser des analyses critiques, évaluer et modéliser des risques.
- ❖ Quantifier les risques et les incidents en termes de dommages potentiels sur l'activité, la situation financière, les résultats de l'entreprise.
- ❖ Élaborer la cartographie des risques en collaboration avec les métiers.

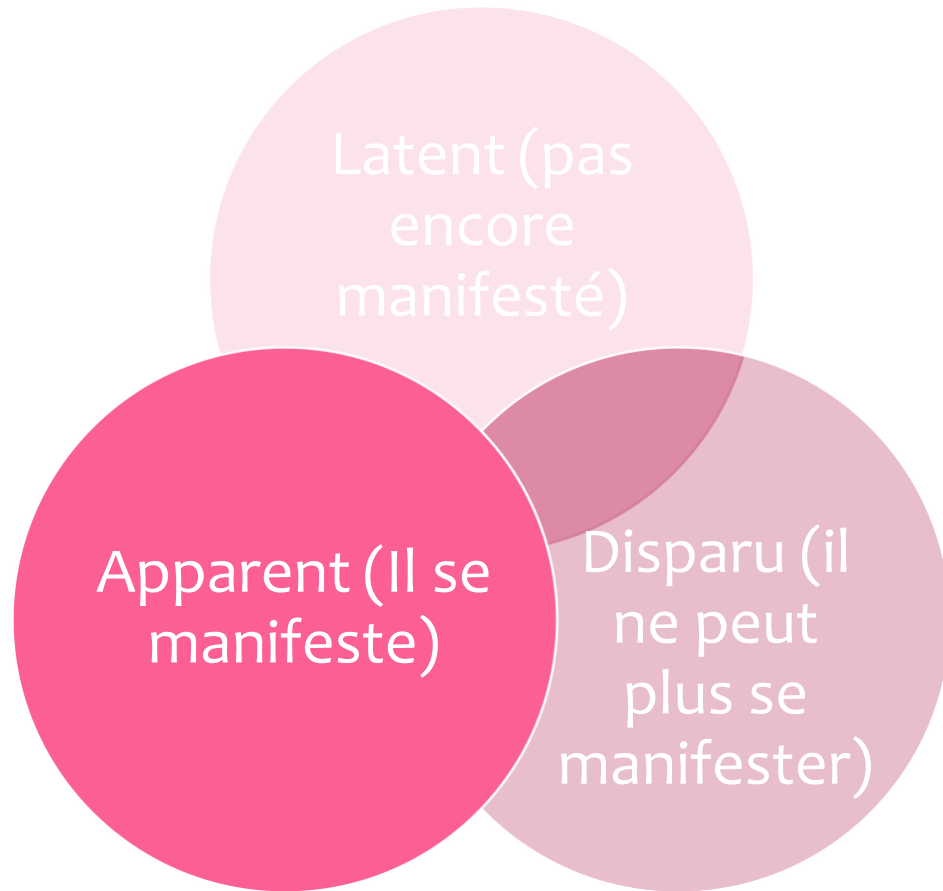
3. Comprendre la gestion des risques

- ❖ Gestion des risques : Moyens préventifs (telle que le suivi des indicateurs clés de risque)
moyens détectifs (missions de vérifications)



4. Connaitre les typologies de risque

4. Connaitre les typologies de risque



- **Latent:** Qui n'est pas manifesté, qui reste caché, mais demeure susceptible d'apparaître, de se manifester à un certain moment. Ex: Risque mauvaise imputation comptable.
- **Apparent:** Qui se manifeste
- **Disparu:** Qui ne peut plus se manifester. Ex: Risque d'incendie au sein d'une entreprise qui met à jour son système de sécurité de manière fréquente.



5. Outils de la gestion des risques

5. Outils de la gestion des risques

- **Évitement** : toutes les tâches et activités liées au risque identifié sont exclues du projet.
- **Réduction** : mise en place d'actions visant à réduire la probabilité et l'impact d'un incident.
- **Alternative** : prise en considération des alternatives pour minimiser les risques.
- **Partager ou assurer** : transférer ou partager une partie du risque afin d'en diminuer l'impact financier.
- **Acceptation** : le risque est accepté, aucune action n'est entreprise.




6. Appétence au risque/ Tolérance au risque

6. Appétence au risque/ Tolérance au risque


L'appétence au risque est le niveau de risque global qu'une organisation est disposée à assumer dans la poursuite de ses objectifs stratégiques. **C'est le niveau de risque global qu'une entreprise est prête à assumer pour atteindre ses objectifs stratégiques.** Une chose est sûre : la prendre en compte est indispensable, car elle peut impacter les décisions stratégiques de votre entreprise, sa croissance et son évolution.

6. Appétence au risque/ Tolérance au risque



Exemple: un portefeuille personnel est géré différemment que celui d'une entreprise ! Un risque de perte d'une somme de **1.000.000 FCFA** peut être une catastrophe à titre personnel, alors qu'il ne le sera pas forcément pour une entreprise. Il en va de même au sein d'une organisation : les risques sont relatifs à chacun !

6. Appétence au risque/ Tolérance au risque



Qu'est-ce que la tolérance au risque? La tolérance au risque est une façon de mesurer votre volonté et votre capacité à assumer une perte de la valeur. Par exemple, zéro tolérance pour la corruption, zéro tolérance pour la fraude, des évènements qui vous feront perdre assez financièrement.

7. Cartographie de risque



La cartographie des risques se définit comme la démarche d'identification, d'évaluation, d'hiérarchisation et de gestion des risques inhérents aux activités d'une organisation. La cartographie des risques est un levier indispensable au pilotage des risques et constitue le socle de la stratégie de gestion des risques.

7. Cartographie de risque



La matrice des risques est un outil qui permet de calculer le niveau de criticité des risques. Elle donne immédiatement une vue d'ensemble sur le degré de criticité des risques, et permet de les catégoriser, afin de mieux les gérer et identifier ceux sur lesquels il faut agir en priorité. **Pour créer une matrice des risques, vous devez dessiner un tableau de matrice de risques (ou utiliser un modèle), réfléchir à une liste de risques potentiels, puis les placer sur la matrice en fonction de la probabilité de leur occurrence et de la gravité du risque.**

7. Cartographie de risque

Pour créer une matrice des risques, vous devez dessiner un tableau de matrice de risques (ou utiliser un modèle), réfléchir à une liste de risques potentiels, puis les placer sur la matrice en fonction de la probabilité de leur occurrence et de la gravité du risque.

3x3 Matrice des risques

| Gravité | 1 | 2 | 3 |
|---------|-------------|-------------|------------|
| 1 | Faible 1 | Faible 2 | Moyen 3 |
| 2 | Faible 2 | Moyen 4 | Elevé 6 |
| 3 | Moyen 3 | Elevé 6 | Elevé 9 |

7. Cartographie de risque

L'importance du risque que nous nommerons désormais « **criticité** » est un indice (score) obtenu par la mise en relation de 3 dimensions du risque: La gravité (G) La probabilité d'apparition (PA).

7. Cartographie de risque

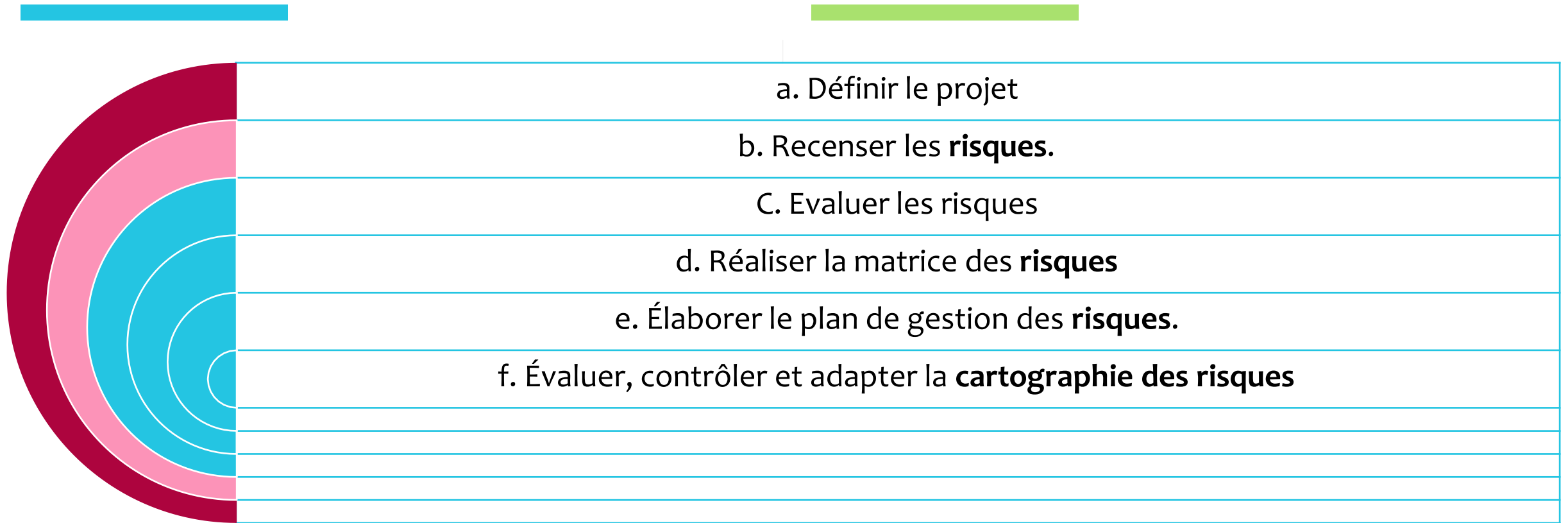
- ❑ **Risque inhérent**: risque théorique lié à l'activité en l'absence de tout contrôle
- ❑ **Probabilité d'un risque** : la possibilité que le risque se produise
- ❑ **Impact** : Effet produit
- ❑ **Contrôle** : une vérification
- ❑ **Risque résiduel** : risque subsistant après la mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques
- ❑ **La hiérarchisation des risques** : permet de déterminer quels sont les risques graves qu'il faut maîtriser en premier.

7. Cartographie de risque

□ **Risque résiduel** = Risque inhérent – DMR (Dispositif de Maitrise des Risques)

7. Cartographie de risque

Elle se construit en 6 étapes



7. Cartographie de risque

| N° | Identification | | | | | | Evaluation brute du risque inhérent | Evaluation du contrôle | | Evaluation du risque résiduel | Personne responsable |
|----|----------------|-----------------------|---|--------------|-------------|----------------------------|-------------------------------------|--|------------------------|-------------------------------|----------------------|
| | Département | Domaine d'application | Description du risque | Impact | Probabilité | Classification des risques | | Contrôle | Evaluation du contrôle | | |
| 1 | SECURITE | SECURITE | Absence de mesures de sécurité exposant la compagnie à un risque d'incendie | Significatif | Certain | Risque opérationnel | Elevé | Mise en place d'extincteurs, formation du personnel, simulation des exercices d'incendie | Effectif | Faible | Responsable sécurité |



8. Quelques recommandations pour asseoir un système rigide de risque au sein d'une entreprise

8. Quelques recommandations pour asseoir un système rigide de risque au sein d'une entreprise

- Mettre en place une procédure de gestion des risques
- Recruter un employé en charge de la gestion des risques
- Identifier les types de risques auxquels l'entreprise fait face (**financiers, stratégiques, en lien avec la conformité, opérationnels**)
- Procéder à une cartographie des risques
- Et effectuer un suivi régulier de ces risques.

Quiz d'évaluation _ Choisir la meilleure réponse

1. Quelle est la meilleure définition du risque?

- a) Le risque est la possibilité de survenue d'un événement indésirable, la probabilité d'occurrence d'un péril probable ou d'un aléa
- b) Le risque est constitué comme le comportement de l'entreprise face à un danger

2. Quelle est la meilleure définition de la gestion du risque?

- a) La gestion de risque est le processus qui permet d'identifier et d'évaluer les risques en vue d'élaborer un plan visant à minimiser et à maîtriser ces risques et leurs conséquences potentielles pour une entreprise
- b) La gestion du risque est la stratégie mise en place par l'entreprise pour uniquement identifier les risques majeurs découlant de l'exercice de ses activités

Quiz d'évaluation _ Choisir la meilleure réponse

3. Eliminer un risque revient à éliminer l'activité qui génère le risque

- a) Vrai
- b) Faux

4. Le système de gestion des risques nait :

- a) Du naufrage du Titanic
- b) De la crise des subprimes
- c) Du scandale financier d'ENRON

5. Le cycle de la gestion des risques comprend :

- a) L'identification, l'analyse, l'évaluation, le traitement et le reporting
- b) L'analyse, l'identification, l'évaluation, le traitement et le reporting
- c) L'évaluation, le traitement, l'analyse, l'identification et le reporting

Quiz d'évaluation _ Choisir la meilleure réponse

6. Quel est le département en charge de la gestion des risques au sein d'une institution?

- a) Le contrôle permanent
- b) L'audit interne
- c) Le département de la gestion des risques

7. Le risque zéro n'existe pas :

- a) Vrai
- b) Faux

8. L'environnement externe d'une entreprise peut présenter aussi des risques :

- a) Vrai
- b) Faux

Quiz d'évaluation _ Choisir la meilleure réponse

9. Le risque inhérent est le risque initial en l'absence de toute mesure de contrôle ?

- a) Vrai
- b) Faux

10. Le risque résiduel est le risque subsistant après avoir mise en place un dispositif de maîtrise de contrôle :

- a) Vrai
- b) Faux

1. 2. 3. 5. 7. 9.
10

Zéro

4. 6.

A

B

C

Les réponses

Merci!

Vianney KANGNI-DJAGOE



+228 92393405



vikyss77@gmail.com

