

La mise en place d'une fonction « Risk management »

*Mini projet dans le cadre de la : « Gestion de
risques»*

/2010

2009

Préparé par M^{elle} : EI

m'Daghri Kawtar

Ezzaim Ilham

Supervisé

par: M.BENATTI

PLAN

INTRODUCTION	3
---------------------------	----------

CHAPITRE I : GENERALITES sur le risk management

1. Définition du risque et du risque management.....	4
2. Outils de gestion de risques.....	7

CHAPITRE 2 : Processus de la mise en place d'une entité risk management

1. les préalables à la mise en place de la fonction risk management	
a) <i>Le comité de risque</i>	13
b) <i>Le service risk management</i>	14
c) <i>La définition d'une charte</i>	15
2. Les démarches d'intervention du risk manager.....	15

CONCLUSION	17
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	18
---	-----------

INTRODUCTION :

L'environnement économique évolue, le management de l'entreprise aussi. Du point de vue des nombreuses mutations économiques et technologiques actuelles, tout geste dans l'acte de gérer est associé à un risque.

Plus particulièrement, l'existence des risques est intimement liée au rôle du chef d'entreprise. Pour réduire ces risques, ce dernier doit avant tout être conscient de l'importance de les maîtriser. Ainsi depuis le début des années 2000, la gestion des risques s'insère dans les pratiques des dirigeants en raison de la montée en puissance de cette discipline et vu que la rentabilité, la performance et la continuité de l'entreprise peuvent être brutalement gravement affectées.

Cependant, au Maroc la gestion des risques dans les entreprises reste l'apanage des grandes sociétés. Les entreprises pionnières au Maroc ont créé la fonction Risk Manager il y a environ 4 ou 5 ans. L'intégration de cette fonction est expliquée notamment par les évolutions réglementaires (Bâle II dans les banques), par la volonté des actionnaires ayant adopté un nouveau système de gouvernance et par l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante. La pression des marchés et de la concurrence, et l'augmentation des coûts d'assurance ne sont pas en reste.

Effectivement ; dans l'enquête sur l'émergence du Risk Management et du Contrôle Interne au Maroc, commanditée par l'Association Marocaine pour le Risk Management (AMRIM), il relève que le Management des risques s'intègre tout à fait dans le système de management de bon nombre d'entreprises marocaines.

En premier lieu, il s'agit d'accompagner les décisions du Haut Management en lui apportant la dimension « risque » et en second lieu, il s'agit d'affiner les analyses de risques : plus exhaustive, plus structurée, traitant des risques connus ou non connus, des risques assurables ou non, des risques internes ou externes, du caractère « systémique » de ces derniers...

A titre d'exemple, une entreprise souhaite lancer une campagne publicitaire, son magasin virtuel en ligne subit une augmentation soudaine de trafic de 300 % et son site devient saturé. Il y a de forte chance qu'elle va perdre non seulement des opportunités, son chiffre d'affaires baisse, son image est altérée mais également, sa responsabilité peut être engagée pour « non-continuité des services proposés ». Sans parler des dommages immatériels qui pourraient lui être causés: stress et démotivation du personnel, mauvaise affectation des ressources... De quelle façon anticiper tout cela ? : En ayant conscience des risques...

Ainsi, la problématique de notre sujet est comme suit : **Qu'est ce qu'un risk management ? Quel est intérêt de la mise en place d'une entité risk management et quel sont les fonctions d'un risk manager ?**

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE RISK MANAGEMENT

Pour contourner l'importance que requiert la gestion des risques, il faut avant tout que toute entreprise souhaitant intégrer cette fonction dans son organisation en assimiler la notion et l'importance. Connaitre les risques, est l'un des enjeux primordiaux pour toute entreprise, ce qui nécessite une mise à jour régulière de la cartographie des risques de l'entreprise, tout en évaluant la probabilité de la survenance du risque ainsi que sa gravité.

1- Définition du risque et du risk management :

****Qu'est ce qu'un risque ?***

La notion du risque exprime généralement le souci que l'on peut se faire a l'égard d'un environnement incertain, aussi faut il savoir qu'il existe autant de définitions que d'intervenants, ceci est dit la définition qui nous intéresse est la définition du risque pour l'entreprise :

-Le risque est la prise en compte d'une exposition à un [danger](#), un préjudice ou autre événement dommageable, inhérent à une situation ou une activité.

-Le risque (selon cadre de référence FERMA) est la combinaison de la probabilité de survenue d'un événement et des conséquences de celui-ci.

-le risque (Selon plusieurs spécialistes) est un événement ou une action qui affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ou à assurer sa pérennité. Un événement n'est comme risque que s'il impacte la réalisation d'un objectif.

****Qu'est ce que le risk management ou la gestion de risques ?***

La gestion du risque est centrée sur l'identification et le traitement des risques. Elle a pour objectif d'ajouter le maximum de valeur durable à chaque activité de l'organisation. Elle mobilise la compréhension des aléas positifs ou négatifs qui dérivent de tous les facteurs qui peuvent affecter l'organisation. Elle augmente la probabilité de succès et réduit la probabilité d'échec et l'incertitude qui s'y attache.

D'une manière plus explicite, la gestion du risque protège le patrimoine de l'organisation et crée de la valeur pour celle-ci et ses parties prenantes en :

- Fournissant un cadre méthodologique qui permet à toute activité future d'être mise en place de façon cohérente et maîtrisée,
- Améliorant le processus des décisions, leur planification et leur hiérarchisation par une compréhension exhaustive et structurée des activités de l'organisation, de la volatilité de ses résultats et par l'analyse des opportunités ou menaces sur ses projets,
- Contribuant à l'optimisation de l'utilisation/allocation du capital et des ressources dans l'organisation, réduisant la volatilité dans les secteurs non essentiels de l'organisation ,
- Protégeant et augmentant le patrimoine et l'image de marque de l'organisation,
- Développant et soutenant le potentiel des employés et le capital de connaissance de l'organisation,
- Optimisant l'efficience opérationnelle.

Par ailleurs, la gestion du risque fait partie intégrante de la mise en œuvre de la stratégie de toute organisation. C'est le processus par lequel les organisations traitent méthodiquement les risques qui s'attachent à leurs activités et recherche ainsi des bénéfices durables dans le cadre de ces

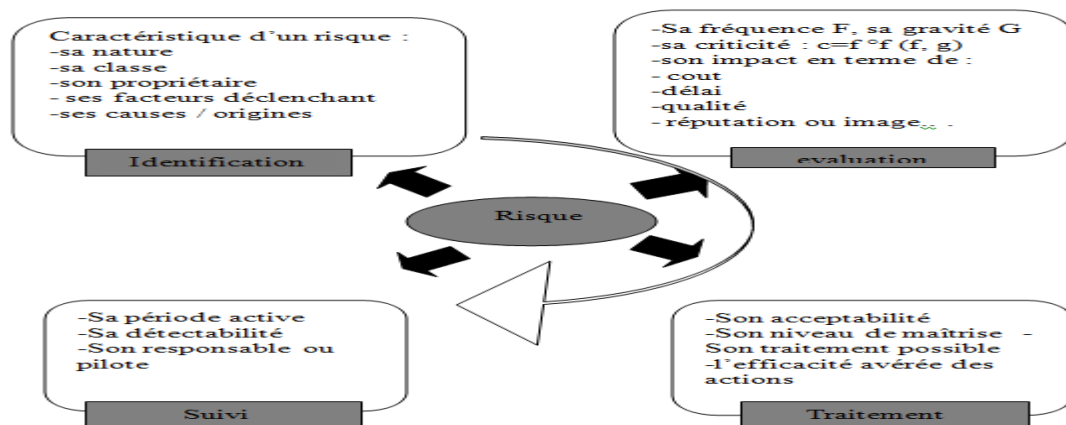
activités, considérées individuellement ou bien dans leur ensemble.

La gestion du risque devrait être un processus continu d'amélioration qui commence avec la définition de la stratégie et se poursuit avec l'exécution de celle-ci. Elle devrait traiter systématiquement de tous les risques qui entourent les activités de l'organisation, que celles-ci soient passées, présentes ou surtout futures.



Par ailleurs, le processus risk management - qui est bien évidemment pris en considération dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise - passe donc par plusieurs étapes essentielles à savoir :

- L'identification des risques multiples et transverse, ainsi que les événements imprévus qui peuvent surgir
- Evaluation des risques tout en déterminant leurs fréquences, leur degré d'acceptabilité ainsi que de mesurer leurs impacts...
- Traitement des risques qui entourent l'organisation
- Le contrôle et suivi visant à la mise en place des actions et des mesures du traitement des risques
-



Analyser les risques implique de considérer de multiples composants

2- Les méthodes et outils de gestion de risque :

Une démarche de gestion de risque c'est : identifier -prioriser-prévenir et suivre. Il s'agit d'une gestion à priori et à posteriori du risque , ces étapes peuvent être intégrés dans le processus ci- après:

- La **définition de système** est une phase préparatoire à l'évaluation du risque. Des objectifs entrepreneuriaux clairs doivent être fixés par le management dans le cadre de l'organisation. L'évaluation du risque vise à détecter les risques et opportunités potentiels sur la voie des objectifs de l'entreprise
- Dans l'identification du risque, tous les risques potentiels doivent être listés sous forme de scénario. La check-list est souvent appelée **liste des dangers**.
- **L'analyse du risque** comprend l'évaluation des scénarios selon leur probabilité et leur potentiel de dommages. Elle comprend également **l'analyse des causes ou des dysfonctionnements**.

Les risques évalués sont transcrits dans la matrice. Sur ces bases, la direction décide quels risques sont tolérables et quels sont ceux qui doivent être traités en priorité.

L'évaluation des risques permet de déterminer quand un risque est supportable et peut donc être accepté par le propriétaire du risque. A cet effet, un seuil de tolérance de risque est souvent indiqué dans le paysage 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

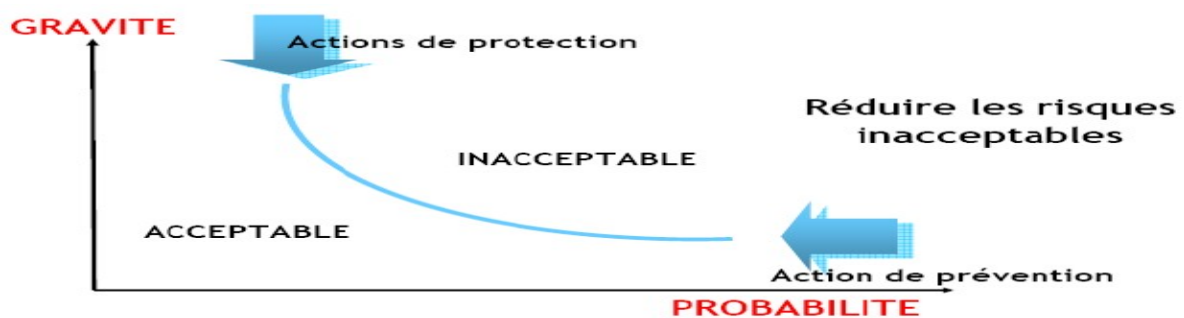
- Concernant la **maîtrise du risque**, il s'agit d'introduire des mesures pour éviter ou réduire le risque grâce aux informations acquises.
- La mission de **contrôle du risque** consiste à appliquer correctement les mesures de maîtrise du risque. Le contrôle peut s'effectuer de deux manières: en tant qu'activité continue ou par contrôles périodiques. Le

contrôle continu se fait en temps réel et peut donc réagir plus rapidement à des conditions qui évoluent. Elle est ainsi plus efficace qu'un contrôle périodique.

Le risk manager, et selon les étapes du processus de gestion de risque, utilisera un ensemble d'outils et méthodes dont on peut citer les suivants (la liste n'étant pas exhaustive) :

→ La cartographie des risques :

C'est un outil de gestion des risques de plus en plus souvent utilisé par les entreprises. Il s'agit d'une définition des seuils d'acceptabilité des risques à partir du tableau croisé mettant en équation la probabilité et la gravité :



La mise en œuvre d'une démarche de cartographie des risques doit permettre à une organisation de s'assurer que les risques majeurs sont identifiés, évalués et hiérarchisés. Aussi, la démarche de cartographie des risques doit offrir un ensemble de réponses concrètes à ces trois questions :

- Quels sont les risques majeurs pouvant mettre en péril les activités de l'organisation ?
- Comment estimer ces risques en termes d'impact et de probabilité de survenance ?
- Comment hiérarchiser les menaces et prioriser les actions à mener en vue de leur traitement ?

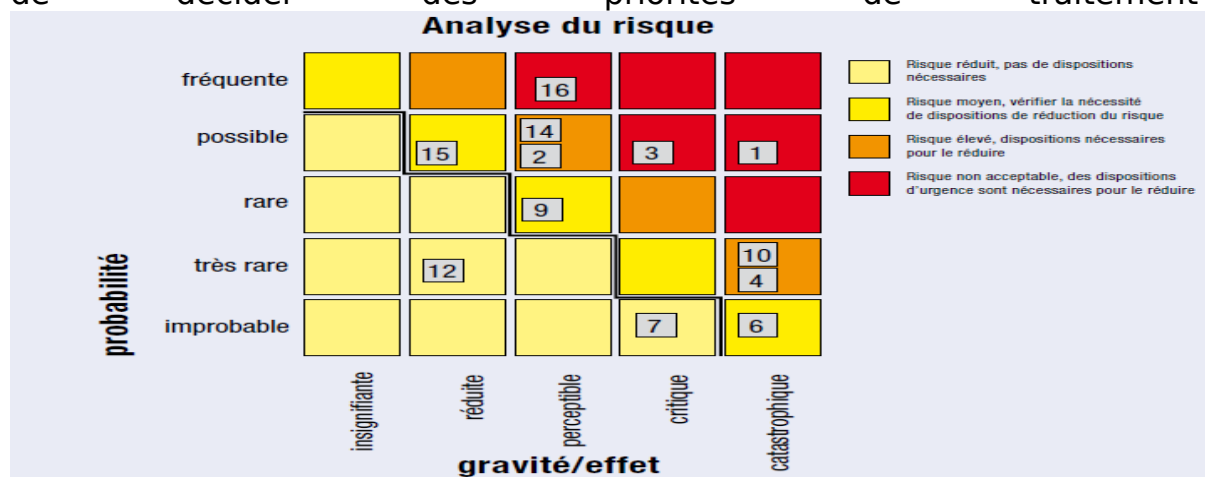
La cartographie des risques est un outil essentiel de la gestion des risques auxquels sont confrontées les organisations. De façon classique, elle consiste à visualiser les risques suivant des critères d'impact potentiel (de très fort à faible) et de probabilité d'occurrence (de certain à improbable).

Dans l'optique d'un meilleur contrôle des risques et dans un souci d'amélioration des performances, la cartographie des risques présente des bénéfices multiples :

- Permet la formalisation d'un état des lieux sur les risques, partagé par les équipes de management et les opérationnels

- Offre une visibilité sur les difficultés prioritaires à gérer et fournit une aide à la décision
- Permet l'élaboration d'une culture de sécurité et d'un langage commun, base des analyses de risques ultérieures
- De fournir à la Direction les clés permettant de formaliser sa stratégie de gestion des risques
- De répondre aux diverses exigences en matière de gouvernement d'entreprise
- D'établir et de renforcer vos plans d'action concernant les risques opérationnels.

Il vise à établir sous forme d'une matrice à plusieurs entrées une hiérarchie des risques encourus suivant des critères choisis par l'organisation qui sera soumise au comité d'audit celle-ci pour permettre de décider des priorités de traitement :

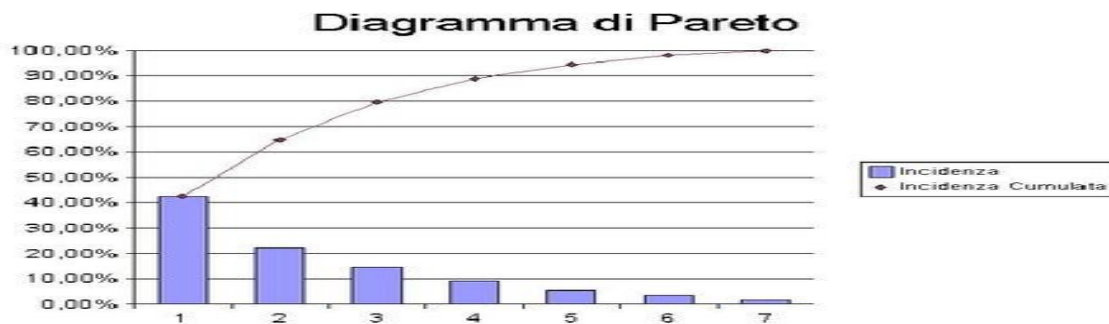


Un plan d'action est ensuite à définir en fonction de ces résultats : des actions préventives de façon à limiter l'apparition d'aléas, mais également des actions curatives pour le cas où le risque deviendrait réalité.

Sachant que : **Probabilité * Gravité = Criticité**

→ La criticité obéit à [la loi de Pareto](#) :

Le diagramme de Pareto permet de trouver les causes à traiter en priorité, autrement dit, 20% des causes sont responsables de 80% des conséquences ;, ainsi :

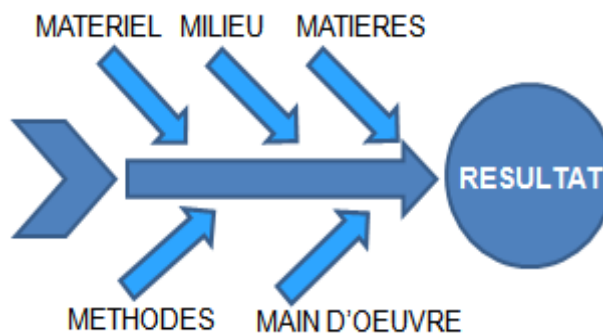


Le diagramme de Pareto par criticité est un moyen de classement des problèmes par ordre d'importance. Il prend la forme d'un histogramme dont les plus grandes colonnes sont à gauche. Il permet de sélectionner des mesures ciblées pour améliorer une situation.

→ **Diagramme cause-effet** : C'est la recherche des causes de chaque risque, et classement en utilisant une représentation du type « Fishbone Diagram », ou diagramme d'ISHIKAWA.

Se présentant sous la forme d'un graphique en arête de poisson, cet outil permet de rechercher et de mettre en évidence l'ensemble des causes à l'origine d'un état de fait

En effet, face à un problème, il est rare que la cause soit unique. Et pour apporter des mesures correctives pour que ce problème ne se répète plus, il faut avoir défini l'ensemble des causes :



Les causes sont ainsi à rechercher parmi 5 catégories, appelées également méthode des 5 M : Milieu, Méthodes, Matières, Matériel, Main d'œuvre. Il est possible d'ajouter d'autres catégories telles que Management et Moyens financiers. Ces 5 ou 7 catégories constituent les premières « arêtes », et celles-ci se ramifient ensuite en différentes sous-catégories, que l'on représente toujours sous forme d'« arêtes ».

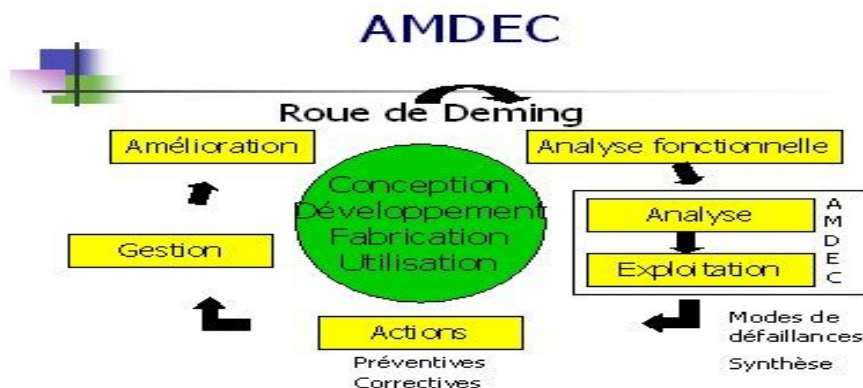
Une autre façon de matérialiser l'ensemble des causes d'une situation est de procéder à la création d'un arbre des causes..

Pour chaque cause trouvée, il faut se poser les questions : « est-ce

nécessaire que ce fait se produise pour que le problème survienne ? » (cela permet de supprimer les informations inutiles), puis « est-ce suffisant que ce fait se produise pour conduire au problème? » (Cela permet de savoir si d'autres faits peuvent à leur tour expliquer cette cause).

→ **La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) :**

L'AMDEC, Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, équivalent français de la FMEA Failure Mode, Effects, and Criticality Analysis, est comme son nom l'indique clairement une méthode conçue spécifiquement pour identifier les modes de défaillance d'un produit ou processus.



Les décideurs ne peuvent plus ignorer que la recherche systématique des défaillances susceptibles d'affecter les produits, les procédés, les moyens de production, les installations complexes leur donnera la possibilité d'améliorer la satisfaction de leurs clients, de respecter les exigences réglementaires ou commerciales, d'assurer la sécurité de leurs personnels et de préserver l'environnement.

Face à ces enjeux, la réflexion nécessaire est basée sur quelques questions simples :

- *Qu'est ce qui pourrait fonctionner autrement que prévu ?*
- *Qu'elles pourraient en être les causes ?*
- *Qu'elles pourraient en être les effets ?*
- *Est ce que ces effets sont acceptables ?*
- *Si non peut - on agir sur les causes ou minimiser les effets ?*

⇒ La méthode AMDEC permet d'apporter des réponses à ces questions fondamentales.

Il s'agit d'une méthode d'analyse préventive de la sûreté de fonctionnement (fiabilité, disponibilité, sécurité). La méthode AMDEC a

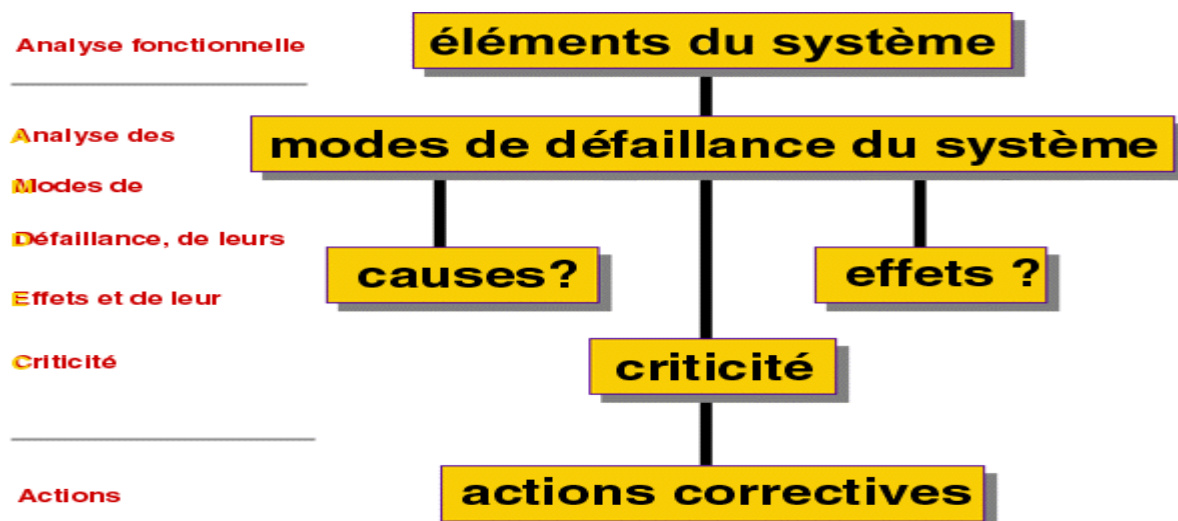
ajouté l'estimation de la dimension critique des risques et constitue une des actions de réduction de ceux-ci . C'est l'**analyse inductive** de recherche des effets des pannes des composants sur les sous-systèmes et le système.

Cette méthode est qualifiée d'inductive au sens où elle s'appuie, pour l'analyse des défaillances, sur une logique de décomposition d'un système en sous-ensembles successifs pour parvenir au niveau des composants élémentaires. On s'intéresse alors aux défaillances liées au mauvais fonctionnement de ces composants et à leurs répercussions aux niveaux supérieurs du système

Par ailleurs, l'AMDEC présente l'avantage de pouvoir être mise en œuvre tout au long du cycle de vie d'un système. Cependant, elle est principalement utilisée en tant que technique d'analyse préventive pour détecter les défaillances potentielles, évaluer les risques et susciter des actions de prévention.

La méthodologie de L'AMDEC peut être divisée en quatre phases :

- ❖ **Phase 1 : Analyse des mécanismes de défaillance :**
Identification des mécanismes de défaillance de manière exhaustive.
- ❖ **Phase 2 : Evaluation de la criticité** Affectation d'un niveau de criticité à chaque défaillance, et Détermination des défaillances critiques par comparaison au seuil de criticité acceptable prédéfini.
- ❖ **Phase 3 : Proposition d'actions correctives :** Diminution du niveau de criticité des défaillances en agissant sur un ou plusieurs des critères (fréquence, gravité, probabilité de non-détection de la défaillance).
- ❖ **Phase 4 : Synthèse de l'étude / Décisions** Effectuer un bilan et fournir les éléments permettant de lancer les actions à effectuer.



Les modes de défaillance d'un composant sont regroupés par niveau de criticité de leurs effets et sont par conséquent hiérarchisés

***CHAPITRE 2 : Processus de la mise en place d'une entité Risk Management :**

Les entreprises attendent de la démarche globale de gestion des risques, une valeur ajoutée susceptible de leur apporter un avantage comparatif décisif. Plusieurs caractéristiques la rendent intéressante : elle génère un flux d'informations déterminantes pour la bonne marche de l'entreprise et le pilotage de la performance ; elle est orientée vers les acteurs de l'entreprise (dirigeants, comité d'audit et opérationnels en interne ; actionnaires en externe)

1- Les préalables à la mise en place du Risk Management :

L'équipe de cadres supérieurs doit se référer à son directeur de gouvernance d'entreprise pour fournir un modèle d'échéance qui permette de jauger l'état des pratiques en matière de gestion du risque d'entreprise et les implications de la feuille de route pour l'amélioration.

La mise en place d'une fonction risk management suppose pour l'entreprise de se doter d'organes, que sont : le comité de risques, le service risk management puis la définition d'une charte.

a) Le comité de risque :

Le « Comité » s'entend du comité de vérification et de gestion des risques du conseil d'administration de la compagnie. Il seconde le conseil dans ses responsabilités de surveillance et, à cette fin, il sert d'intermédiaire entre le conseil d'administration, la direction et les vérificateurs externes pour

assurer la justesse, la conformité, l'intégrité et l'efficacité de l'information financière, des systèmes de contrôle, des processus de vérification et d'information de gestion.

Le comité assumera également l'examen de la gestion des risques et des méthodes de contrôle reliés à cette gestion.

Le comité, sans restreindre les tâches décrites ci-après, verra plus particulièrement à procéder à l'examen des états financiers, des processus de présentation de l'information financière pour en assurer l'intégrité et l'efficacité, d'assurer la qualité des services financiers internes.

Le comité examine et recommande à des fins d'approbation par le conseil, avant qu'ils ne soient présentés au public, tous les documents d'information publique renfermant de l'information financière, les états financiers ainsi que tout rapport qui est joint à des états financiers notamment, les analyses et commentaires de la direction sur les résultats d'exploitation.

Lors de ses examens, le comité doit surveiller notamment :

- les écarts importants entre les périodes comparatives;
- les postes qui diffèrent des montants prévus ou budgétés;
- les opérations avec les personnes liées;
- la valeur comptable de l'actif et du passif;
- l'exactitude de l'information présentée ;
- ...etc.

La désignation des responsables de risques consistera également à une mise en place d'un système de reporting pour centraliser l'information en interne de l'entreprise.

A préciser, enfin, que le comité sera formé d'un minimum de trois membres, et que tous les membres du comité de vérification doivent être des personnes ayant des compétences financières et au moins un membre doit avoir de l'expérience comptable ou financière connexe.

b) Le service risk management :

Dans le management des risques, on part du principe que tout risque, s'il est identifié assez tôt, peut être maîtrisé. D'où l'importance de disposer d'un service véritablement destiné à lutter contre les risques pour réduire au maximum la part d'incertitude qui accompagne toutes les activités de l'entreprise.

La gestion des risques ou *risk management* est dès lors l'activité qui veille à mesurer et évaluer le risque puis à développer les diverses stratégies destinées à le garder sous contrôle. Ces stratégies vont du transfert du

risque à l'évitement en passant par la réduction des effets néfastes et l'acceptation de certaines conséquences du risque.

Ainsi, la gestion globale des risques étant au cœur du métier, le Risk Manager en est **le concepteur et l'animateur**, tant en interne qu'aux travers de réseaux externes de communication et de compétence.

Par ailleurs, les activités pouvant être exercées au sein du service risk management :

- Identifier les points de vulnérabilité et évaluer les risques
- Définir une politique de prévention et de protection des Personnes et des Biens
- Concevoir un plan d'actions de prévention et de protection et en assurer la mise en œuvre.
- Mettre en œuvre la communication interne et externe sur la politique de prévention et de protection
- Proposer une politique d'assurances des Personnes et des Biens
- Gérer un portefeuille d'assurances des risques et en assurer l'optimisation

Aussi ya-t-il plusieurs champs possibles concernant le rattachement de la fonction du service risk management :

- A la direction générale
- A l'entité du contrôle et d'audit interne
- A la direction juridique
- A la direction financière
- A la direction logistique
- A la direction des achats
- ...etc.

En effet cela dépend de plusieurs critères tels que la taille de l'organisation, son secteur d'activité...

Nous pouvons ainsi dire que la complexité de l'approche de gestion du risque d'entreprise dépendra du **niveau de maturité** en matière de gestion du risque d'entreprise de l'organisation. En conséquence, le rôle que l'on attend du risk manager doit correspondre au niveau de maturité en matière de gestion du risque d'entreprise souhaité.

c) Définition d'une charte :

La charte est un document officiel qui définit la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'activité en question à savoir le risk management. La charte doit définir la position du risk management dans l'organisation ; définir le champ des activités et autoriser l'accès aux documents, aux biens et aux personnes nécessaires à la bonne réalisation des missions.

Autrement dit, la charte doit définir clairement les objectifs du risk management, ainsi que l'étendue de son travail.

Il est clair que ce document fondateur doit être le premier acte de la création d'un service de risk management après approbation de la haute direction, avec accord du conseil d'administration.

2- Rôles et Missions d'un risk manager :

La mission principale d'un Risk Manager consiste à identifier, analyser et quantifier les risques que peut générer l'activité de l'entreprise, en mettant en œuvre des techniques sophistiquées : « *modèles financiers, simulations, exploitation de bases de données économiques et financières* »

A chaque étape, le Risk Manager essaye de prévoir quel type d'incident peut survenir, son taux de probabilité et ses conséquences en observant dans ses moindres détails le procédé industriel de l'entreprise. Cependant, son intervention au sein de la société n'a pas pour but la correction des erreurs des autres mais plutôt de les sensibiliser.

Afin de bien réussir ses missions le risk manager a intérêt de travailler en collaboration avec toutes les directions de l'organisation, son rôle consiste donc - et sans être exhaustif- à :

- L'identification des risques
- Analyse des risques potentiels et leur prétraitement
- les évaluer en termes d'impact financier, social et humain, donc de déclencher des actions destinées à les réduire ou à les prévenir.
- Analyse des possibilités et des modalités de prévention (diminuer la fréquence d'apparition des risques) et de protection (limiter la gravité et les impacts en cas de survenance)
- Détermination des risques résiduels
- Maintenir l'équilibre entre sécurité et rentabilité
- Administration des risques
- Transfert de certains risques
- Intervention du risk manager dans l'élaboration des projets importants
- Contrôle des risques (gestion et contrôle des sinistres)

- Elaboration des processus de gestion des risques (reporting....)
- L'élaboration de procédures de gestion des risques (incluant les rôles, responsabilités),
- L'accompagnement des managers pour l'établissement des activités de contrôles,
- La supervision du processus de reporting de gestion des risques, son intervention porte donc sur l'ensemble des éléments de gestion des risques.

Par ailleurs, parmi les activités de gestion courante du risk manager, il convient de citer sa participation à l'élaboration des grands projets qui créent des facteurs de risques ; il peut aussi orienter les choix ou, tout au moins, faire prendre conscience de la dimension risque et, notamment, il peut évaluer les conséquences de ces projets au niveau des risques secondaires peu ou mal connus des décideurs habituels.

Sur cette base, le Risk Manager demeure le conseiller privilégié de la direction générale de l'entreprise sur la meilleure façon de gérer les risques fortuits (accident, incendie, vol...) et les dangers liés à des décisions stratégiques (lancement d'un produit, programme d'investissement...), il travaille donc avec les responsables de son entité afin de les aider à mettre en place une gestion efficace des risques pour leur périmètre de responsabilité en proposant une politique de prévention (plan d'intervention d'urgence...) et de financement des risques et sinistres potentiels (assurances). Ce faisant, il donne aux décideurs les éléments d'information nécessaires pour éviter de faire fausse route.

Conclusion :

Une gestion des risques performante est considérée comme une source de réduction des coûts et, à long terme, comme garante d'un développement mieux maîtrisé de l'entreprise.

Les bénéfices que les Directions générales en retirent sont multiples :

- des informations détaillées sur les menaces qui pèsent sur leur entreprise et qu'elles ne cernaient pas distinctement.
- un inventaire des risques formalisé et partagé permettant de lancer des actions ou des projets ciblés pour les maîtriser.
- une appréciation de la sensibilité et de la responsabilisation de leurs principaux managers face aux risques de l'entreprise
- une amélioration de la performance des activités

Néanmoins, l'une des difficultés les plus fréquemment rencontrées par les gestionnaires de risques reste l'allocation des ressources : si les risques ne sont pas correctement évalués et priorisés, l'entreprise peut perdre du temps à gérer des risques de sinistres qui ont peu de chances de survenir. Des ressources sont alors inutilement gaspillées alors qu'elles auraient pu être exploitées sur des activités plus rémunératrices. Toute l'habileté du gestionnaire consiste à réduire au maximum l'effet négatif des risques avec un budget et un effectif minimum ! ... Par ailleurs, Le temps de traitement d'un risque grève aussi l'activité globale de l'entreprise, même si la méthode retenue est légitime, notamment lorsque les projets de développement sont bloqués dans l'attente des mesures de contrôle du risk management.

Il apparaît en effet aujourd'hui que la mise en place d'une bonne gestion des risques ne relève pas d'un problème de coûts, ou de ressources, mais véritablement de la capacité de toute l'entreprise à mettre en œuvre des outils et des processus tout en créant une véritable culture du risque ancrée à tous les niveaux de l'organisation.

Dans l'entreprise marocaine, la fonction Risk Manager est encore très jeune. Quand elle existe, le nombre moyen de personnes qui y sont dédiées reste faible par rapport aux standards internationaux. Les morrocan Risk Managers sont le plus souvent rattachés à la Présidence ou à la Direction générale, parfois au Secrétariat général.

Et dans les structures qui venaient de mettre en place un dispositif de Risk Management, la fonction est regroupée avec l'audit interne. Bien plus, il y a globalement, une absence d'articulations claires entre la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit...

Bibliographie et Webgraphie :

- <http://www.amrim.ma/risk-management.htm>
- http://www.cgi.com/cgi/pdf/cgi_gouvern_chart_audit_f.pdf
- <http://www.ts03.com/pdf/01-VF-Charteducomitedeverificationetdegestiondesrisques.pdf>

