



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 24
(2012-2013)**

Mémoire de fin d'études

THEME

**« ANALYSE DE LA DEMARCHE DE
CARTOGRAPHIE DES RISQUES
OPERATIONNELS: CAS DE SORO-YIRIWASO,
MALI »**

Présentée par :

DIABY MARIFOUNE

Dirigé par :

**M. WELE ABOU
EXPERT COMPTABLE
Dakar, Sénégal**

Octobre 2013

DEDICACES

Je dédie ce mémoire, spécialement aux personnes suivantes:

- ma défunte mère LALLA FOFANA qui est la source de mon existence.
- mon père Mr DIABY Baba qui m'a soutenu financièrement et moralement tout au long de mon cursus scolaire. Il m'a appris le sens de l'honneur, de l'équité et le goût du travail.
- mes tantes, mes frères et sœurs, mes amis.
- corps professoral du CESAG.
- tous les personnels de SORO YIRIWASO.
- tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu le tout puissant pour m'avoir donné la santé, la force, le courage et la patience de pouvoir réaliser ce travail.

Je tiens aussi à remercier particulièrement mon directeur de mémoire Mr WELE Abou ainsi que Mr CAMARA Adama, Directeur de SORO YIRIWASO qui m'a encadré durant mon stage de fin d'études. Leurs conseils et leurs compétences m'ont permis de progresser et d'acquérir une première expérience bénéfique en tant qu'auditeur interne.

Je remercie aussi Mr Yazid Moussa, le directeur de notre institut (ISCBF) pour, ses précieux conseils lors de la rédaction de mon mémoire, ses interventions en tant que professionnel pour présenter ses expériences. Je lui suis aussi reconnaissant des cours reçus au CESAG qui m'ont permis de bien comprendre le cadre, les principes et les méthodes de l'audit interne.

Je pense également aux corps professoral du CESAG qui ont su transmettre aux étudiants avec conviction, l'intérêt, l'engouement et leur passion qu'ils ont pour le métier d'auditeur.

Je remercie tous les personnels de SORO YIRIWASO.

Enfin, j'exprime ma reconnaissance envers le personnel du CESAG qui m'a chaleureusement accueilli dans la bibliothèque professionnelle et dont les ouvrages et les anciens mémoires étudiants m'ont aidé lors de mes recherches.

Merci !!

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO :	Banque Centrale des États de l’Afrique de l’Ouest
CESAG :	Centre Africain d’études supérieures en Gestion
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DESS :	Diplôme d’Etudes Supérieures Spécialisées
ERM:	Enterprise Risk Management
IFACI :	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IIA:	Institute of Internal Auditors
ISCBF :	Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finances
ISO:	International Standard Organization
PC:	Prêt de Campagne
PIC:	Prêt Individuel Commerçant
PICO:	Prêt Individuel pour la Consolidation des activités
PIPM:	Prêt Individuel aux Producteurs de maïs
PISC:	Prêt Individuel Stockage et Commercialisation des produits agricoles
PSC:	Prêt Solidaire Commerçant
SFD :	Système Financier Décentralisé
IMF :	Institution de Microfinance
UEMOA :	Union Économique et Monétaire Ouest Africain

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Résumé des types de risques dans l'organisation	9
Figure 2 : Passage du risque inhérent au risque résiduel.....	10
Figure 3 : Résumé de la classification des risques selon leur nature.....	12
Figure 4 : Cube du COSO	19
Figure 5 : Modèle d'analyse.....	36
Figure 6 : Les étapes de la cartographie des risques	64
Figure 7: Le schéma de la description des procédures	76
Figure 8 : La matrice des risques	76
Figure 9 : Exemple de figure pour un suivi de l'évolution des risques.....	78
Figure 10 : Matrice des risques opérationnels.....	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les produits et services	47
Tableau 2 : La cartographie des processus au sein de SORO YIRIWASO	65
Tableau 3 : Exemple type de tableau d'identification des risques	69
Tableau 4: Echelle de cotation des facteurs de vulnérabilité	70
Tableau 5 : Echelle d'évaluation de la probabilité.....	70
Tableau 6 : Echelle d'évaluation de l'impact financier.....	71
Tableau 7 : Evaluation de l'impact du risque sur les clients	72
Tableau 8: Exemple type de tableau d'hiérarchisation des risques.....	72
Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la pertinence du contrôle interne	74
Tableau 10 : Echelle d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne.....	74
Tableau 11: Echelle d'évaluation de la fiabilité du contrôle interne.....	75
Tableau 12 : Modèle type de plan d'action	77
Tableau 13 : Comparaison entre notre référentiel et la démarche de SORO YIRIWASO.	81
Tableau 14 : Proposition de modèle type de plan d'action	86
Tableau 15 : proposition d'un support pour l'évaluation des contrôles internes	87
Tableau 17 : Proposition d'échelle pour l'évaluation globale du contrôle interne	88
Tableau 18 : Stratégie de gestion continue des risques.....	88

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien	95
Annexe 2 : Organigramme Général	97
Annexe 3 : Schéma du processus itératif de g.r.o	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 1 : La notion de généralité sur les risques	7
1.1. Définitions du risque	7
1.2. Catégorisation des risques :	8
1.2.1. Les risques liés à l'activité de l'organisation :	8
1.2.2. Les risques relatifs au domaine de l'audit.....	9
1.3. Dimensions de risques.....	13
1.4. Les risques généraux	14
1.4.1. Risques opérationnels :	14
1.4.2. Le risque de crédit ou de contrepartie :	15
1.4.3. Risque de marché :	15
1.5. Les risques transversaux dans les SFD :	16

1.5.1. Risque de liquidité :	16
1.5.2. Risque de taux d'intérêt :	16
1.6. Le management des risques.....	16
1.6.1. Historique des ERM (Entreprise Risk Management).....	16
1.6.2. Définitions	17
1.6.3. Objectifs du management des risques	18
1.6.4. Les composantes du management des risques :	19
Chapitre 2 : La démarche de cartographie des risques	23
2.1. Notion de cartographie des risques	23
2.1.1. Définition de la cartographie des risques	23
2.1.2. Techniques d'identification des risques	24
2.1.2.1. Les méthodes d'identification des risques.....	25
2.1.2.2. Les outils d'identification des risques :	26
2.1.3. Evaluation des risques	27
2.1.3.1. Méthode quantitative	27
2.1.3.2. Méthode qualitative	28
2.1.4. La hiérarchisation des risques :	29
2.1.5. Matrice ou carte des risques	29
2.1.6. Traitement et le financement des risques	30
2.2. La phase d'action	32

2.3.	La phase de reporting sur les risques résiduels et plan d'action	33
2.4.	Phase de vérification de l'efficacité du plan d'actions	33
2.5.	Amélioration et mise jour de la démarche	34
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude.....		35
3.1.	Le Modèle d'analyse.....	35
3.1.1.	Les outils et techniques de Collecte des données.....	36
3.1.1.1.	Interview	37
3.1.1.2.	Observation physique.....	37
3.1.1.3.	Analyse documentaire.....	38
3.1.1.4.	Entretien.....	38
3.2.	Les outils d'analyse des données	39
3.2.1.	Tableau des forces et des faiblesses apparentes	39
3.2.2.	Description narrative des procédures	39
3.2.3.	Cartographie des risques.....	39
3.2.4.	Tableau d'identification des risques	39
Conclusion de la première partie.....		41
PARTIE II – CADRE PRATIQUE.....		42
Chapitre 4 : Présentation de SORO YIRIWASO.....		43
4.1.	Historique de l'institution de micro finances SORO YIRIWASO	43
4.2.	Structure organisationnelle de SORO YIRIWASO.....	48

4.2.1. Les organes de Gestion de SORO YIRIWASO	49
4.2.1.1. L'assemblée Générale.....	49
4.2.1.2. Le conseil d'administration	49
4.2.2. Les organes exécutifs de SORO YIRIWASO	50
Chapitre 5 : La mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels à SORO YIRIWASO.....	62
5.1. Définition de la démarche de cartographie des risques	62
5.2. Les acteurs de management des risques :.....	62
5.2.1. Le Directeur général	62
5.2.2. Le chargé de contrôle et d'appui/ Auditeur interne.....	63
5.2.3. Les opérationnels.....	63
5.3. Les étapes de la démarche :	63
5.3.1. Description des processus : cartographie des processus.....	64
5.3.1.1. Notion de processus.....	65
5.3.1.2. Identification des processus :.....	66
5.3.2. Identification et l'évaluation des risques inhérents	68
5.3.2.1. Identification des risques inhérents ou bruts	68
5.3.2.2. L'évaluation des risques inhérents ou bruts	69
5.3.3. Hiérarchisation des risques évalués selon leurs impacts :	72
5.3.4. Traitement des risques opérationnels	72
5.3.5. Identification et l'évaluation des contrôles internes existants	73

5.3.5.1. L'identification des contrôles internes existants	73
5.3.5.2. Evaluation des contrôles internes existants	73
5.3.6. Evaluation des risques opérationnels résiduels :	75
5.3.7. Plan d'actions de maîtrise des risques :	76
5.3.8. L'actualisation de la cartographie.....	77
5.3.8.1. Suivi permanent.....	77
5.3.8.2. Amélioration de la cartographie des risques opérationnels :	78
Chapitre 6 : Analyse de la démarche de cartographie des risques et recommandations générales.....	80
6.1. Analyse de la démarche cartographie des risques:.....	80
6.2. Recommandations générales :	85
CONCLUSION GENERALE	92
ANNEXES	94
BIBLIOGRAPHIE	99

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Environ 1,3 milliards de personnes soit un habitant de la planète sur quatre, vit dans le plus profond dénuement avec moins d'un dollar US par jour. Quelques 800 millions d'individus, dont 200 millions d'enfants de moins de 5 ans souffrent chaque jour de faim. Les pauvres vivent en majorité dans des terres déshéritées et dépendent principalement de l'agriculture. Leur lutte pour la survie a pour cadre des régions aux écosystèmes fragiles, à l'accès limité aux besoins essentiels comme le service de santé, l'enseignement, l'eau potable ou la nourriture. Ainsi pour réduire l'intensité de la pauvreté dans les nations, l'une des meilleures solutions est de faire participer aux activités productives, le plus grand nombre d'individus, chacun selon ses capacités afin de promouvoir la croissance économique du pays.

Cependant il existe de nos jours une autre forme de financement pour les micros activités évoluant très souvent dans le secteur dit informel : il s'agit du secteur de la microfinance. D'après LHERIAU (2009:38), la microfinance est une approche participative du développement permettant aux gens de prendre le contrôle sur leurs vies et de devenir autonomes. La microfinance est un système qui permet à des personnes à faibles revenus et défavorisées, à l'accès à de petit montant de crédit en vue de financer des activités génératrices de revenus. Ainsi éradiquer la pauvreté est devenu de nos jours une priorité de beaucoup de partenaires au développement (Banque Mondiale, Fond monétaire International, Fond Européen de développement, etc.....).

Son développement dans la zone UEMOA est impulsé par la crise du secteur Bancaire intervenue au cours des années 80. Cette crise a entraîné la liquidation de plusieurs banques dans les pays de la zone. Il faut signaler que c'est juste une minorité de la population qui bénéficie des services bancaires. La microfinance à travers les activités de crédit et d'épargne, est devenue de nos jours un des instruments de réduction de la pauvreté et de l'inclusion financière pour faire face efficacement aux besoins des pauvres. Elle est maintenant présente dans plusieurs pays.

Les autorités monétaires ont adopté la microfinance comme un instrument de lutte contre la marginalisation sociale. Dans ce contexte, les conditions d'exercice des SFD en Afrique de l'Ouest sont définies par un dispositif légal et réglementaire adopté par l'ensemble des pays de l'UEMOA.

La loi portant sur la réglementation des SFD édictée par la BCEAO, trois formes juridiques sont possibles (article 15)

- Association,
- Société anonyme (SA) ou Société à Responsabilité limitée (SARL),
- Société coopérative ou mutualiste.

Les activités de microfinance ont démarré au Mali avec la création en 1986 des caisses villageoises d'épargne et de crédit autogéré du pays dogon, suivie en 1987 de Kafo Jiginew dans la zone cotonnière. Toutefois c'est dans les années 1990 que le secteur connaît une réelle expansion avec la création de nombreuses institutions de microfinance (IMF) sous l'impulsion de plusieurs bailleurs et opérateurs étrangers (Agence Française de développement - AFD, Agence canadienne de développement international - ACDI, Banque mondiale - BM, USAID, Ambassade des Pays Bas...) et la formalisation du cadre juridique d'exercice des activités de microfinance. De nos jours, il existe beaucoup d'autres institutions mutualistes au Mali à savoir : NYESIGUISO, SORO YIRIWASO, KONDO DJUIGUIMA, CAFO DJIGUINEW, etc. SORO YIRIWASO quant à elle est aussi membre de l'APIM (Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Mali). Elle a été créée par l'assemblée générale constitutive du 09 septembre 2000. Elle est basée sur les principes du crédit solidaire. Pour lui permettre de fonctionner conformément à la réglementation en vigueur sur les institutions de micro finance au Mali, elle a signé le 11 juillet 2003 avec le gouvernement de la République du Mali, représenté par le Ministre de l'Economie et des Finances, une convention.

Le secteur souffre d'un manque de formation du personnel, la faiblesse des instances de supervision qui ne disposent pas suffisamment de personnels et de moyens, de l'absence d'un dispositif efficace de gestion des risques (cartographie des risques).

Dans cette optique, notre étude portera sur SORO YIRIWASO et se limitera à « l'analyse de la démarche de cartographie des risques »

Dans nos environnements économiques actuels instables, l'atteinte des objectifs d'une organisation n'est évidemment pas certaine. L'organisation est quotidiennement confrontée à une multitude de risques, d'importance et de nature très différentes, qui peuvent perturber, voir rendre impossible la réalisation des objectifs que l'organisation s'est fixée. Ces risques doivent être gérés par l'adoption d'une bonne démarche de cartographie des risques.

Ces panoplies de risques peuvent être imputables :

- Limites du système de contrôle interne,
- Personnel incompetent,
- Instabilité de gouvernance,
- L'environnement interne et externe.

Par conséquent elles se doivent d'acquies rapidement des capacités d'élaborer la cartographie des risques si elles veulent :

- Maitriser les risques qui peuvent freiner le processus d'atteinte des objectifs,
- Prendre des décisions fiables,
- Résister à la concurrence et avoir une grande part de marché,
- Survivre dans un environnement orienté vers le marché.

Dans un tel environnement en perpétuelle évolution les établissements de crédit (SFD) ne doivent pas négliger la cartographie des risques susceptibles d'affecter les activités de l'Entreprise. Ces avantages pour l'entreprise sont :

- Identification et communication des risques transversaux au sein de l'entreprise,
- Connaître le degré d'exposition aux risques,
- Aide à la prise de décisions, un guide de planification
- Moins de surprises ou crises.

Pour aider l'entreprise à maitriser ces risques et à pouvoir mieux les gérer, l'entreprise doit :

- Avoir une cartographie des risques mettant en exergue les risques existants et probables,
- Se munir des instruments adéquats qui leurs permettent de se couvrir contre les risques identifiés,
- Sensibiliser les personnels de l'entreprise sur les enjeux du risque.
- Assurer une gestion efficace des risques par le déploiement des moyens d'actions et des stratégies.

Parmi ces solutions évoquées ci-dessus, celle qui est appropriée est la première solution car elle permet à l'entreprise de s'accaparer des risques qui pèsent sur son environnement interne puis de déployer des moyens pour les annihiler.

La question principale que l'on peut se poser est de savoir :

Comment analyser la démarche de cartographie des risques contribuant à la maîtrise des opérations et à la connaissance du degré de l'exposition aux risques afin de déployer des stratégies et plans d'actions selon les ressources disponibles?

De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quels sont les concepts clés du risque?
- Qu'elle est la démarche de la cartographie des risques?
- Quelle est la méthodologie d'étude à entreprendre pour la démarche de la cartographie des risques?

L'objectif principal de notre étude est d'analyser la démarche de cartographie des risques enfin de garantir la fiabilité des décisions stratégiques et organisationnelles mais également d'assurer une maîtrise des risques.

Les objectifs spécifiques nous permettent de :

- S'accaparer des risques qui peuvent avoir des influences négatives sur l'organisation,
- Apprécier la démarche de cartographie des risques adoptée par SORO YIRIWASO,
- Connaître la méthodologie à adopter pour l'analyse de la démarche à SORO YIRIWASO,
- Formuler des recommandations pour les améliorer s'il ya lieu.

L'intérêt de ce travail est de fournir aux opérationnels de SORO YIRIWASO des éléments qui leur permettront une bonne maîtrise des risques aux quels elle est confrontée à travers l'adoption d'une bonne démarche de cartographie des risques. Nos recommandations permettront à l'entreprise de gérer au mieux ses risques, de créer d'avantage de valeur ajoutée et surtout de pérenniser le bon fonctionnement de l'entité.

Ce travail permettra aux dirigeants de ne plus considérer la cartographie des risques comme une contrainte à satisfaire mais comme une activité essentielle et nécessaire qui pourrait ériger l'entreprise plus haute.

Cette étude permettrait aux lecteurs de comprendre l'importance de la cartographie des risques au sein d'une entreprise.

Cette étude constituera un apport quant à la documentation des mémoires de la bibliothèque du CESAG, elle le permettrait aussi de se faire une idée sur la qualité des enseignements dispensés aux stagiaires dans le souci de combler les lacunes existantes enfin de garder une image fidèle aux vues de la population,

Cette étude nous permettrait de maîtriser le concept de cartographie des risques, de confronter le savoir théorique aux réalités de la vie professionnelle enfin de pouvoir se munir des compétences pratiques dans le but de répondre aux exigences et aux besoins des entreprises cherchant le profit complet.

En outre, l'étude nous permettrait d'apporter notre contribution aussi modeste soit elle à l'amélioration du niveau de maîtrise des risques à travers l'adoption d'une bonne démarche de cartographie des risques au sein de l'entreprise.

Chapitre 1 : La notion de généralité sur les risques

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. Même les risques dits naturels peuvent avoir pour germes l'action de l'homme sur son écosystème. Dans cette perspective les spécialistes recourent à la notion « d'incertain endogène » pour exprimer l'idée que l'activité humaine influence les écosystèmes planétaires, même si l'ampleur des effets sur les climats est encore mal connue.

Par conséquent, l'être humain est certainement le premier danger de lui et en même temps celui qui peut le mieux prémunir contre ces propres actions.

1.1. Définitions du risque

Le petit Larousse (2009 :893) estime que le risque est un danger, un inconvénient plus ou moins probable au quel on est exposé. Dans le même ordre d'idée VICENTI (1999 :144) « le risque est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès »

Dans son lexique les mots de l'audit, l'IFACI définit les risques comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise » RENARD (2008 :139).

Pour SCHICK (2007 :57) « le risque est concept selon lequel la direction exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain ».

Toutes ces définitions mettent en évidence les composantes du risque :

- La probabilité qu'un risque ou plusieurs événements se produisent,
- La gravité ou conséquences de l'impact.

La notion de risque comporte trois dimensions : le péril ou le danger (la source du risque) identifie, diffus ou non identifié (aléa), ce que touchent les périls (les objectifs ou les processus de l'organisation au travers de ses effectifs, ses actifs, ses partenaires, et la mesure de vulnérabilité dépend la probabilité de survenance et de la mesure d'impact.

1.2. Catégorisation des risques :

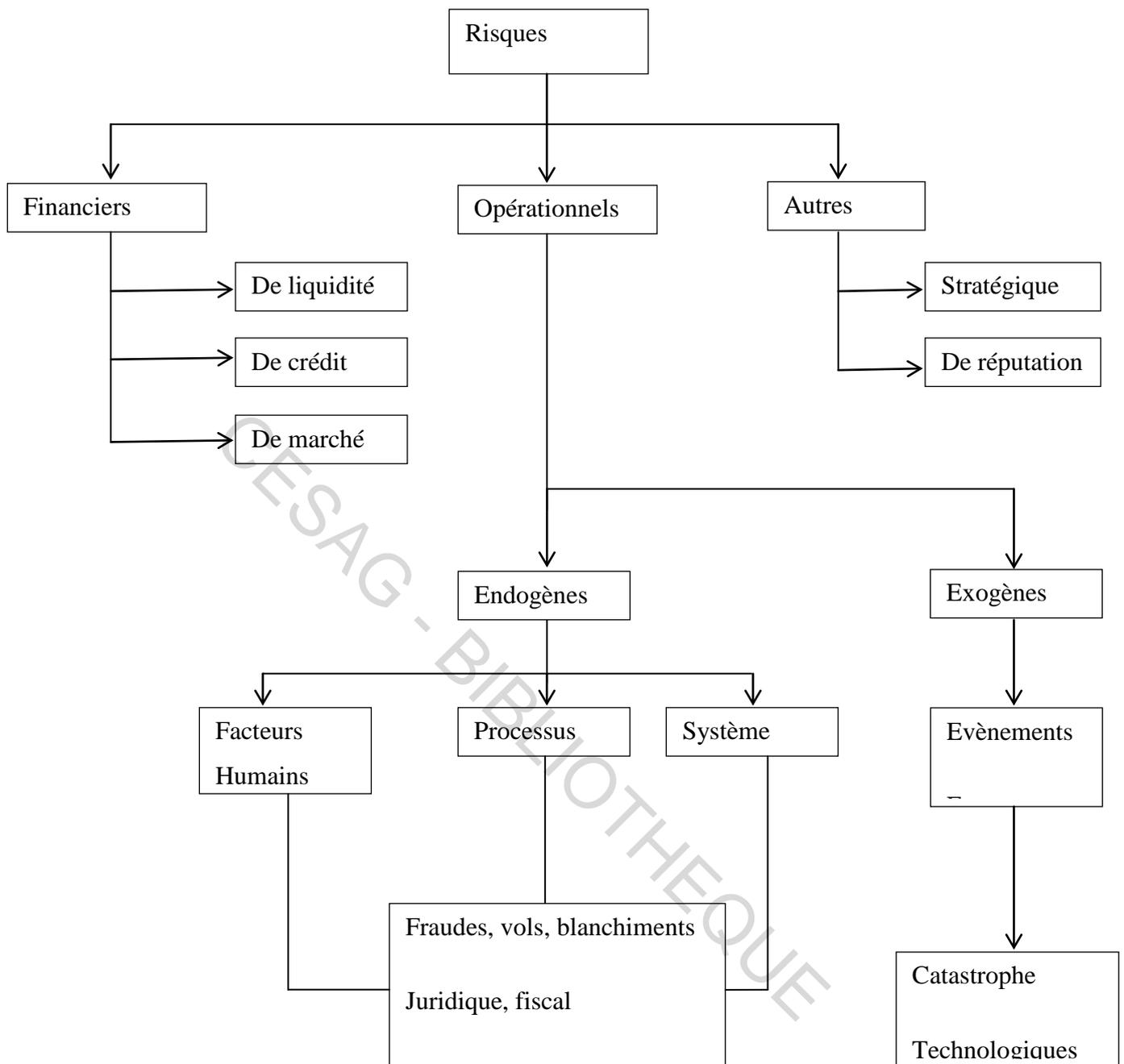
La nomenclature des risques est diverse et variée.

1.2.1. Les risques liés à l'activité de l'organisation :

Selon l'activité, les risques qui existent dans l'organisation sont de types stratégiques, opérationnels ou financiers UTELLI & al (2001 :2). Ces risques peuvent avoir des origines internes et externes à l'organisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 1 : résumé des types de risques dans l'organisation



Source : Utelli & al (2001 :10)

1.2.2. Les risques relatifs au domaine de l'audit

Généralement les risques liés à l'audit sont classés selon leur nature, leur niveau ou leur menace.

1.2.2.1. Classification des risques d'audit selon la nature

Selon la nature du risque, on distingue : le risque inhérent, le risque résiduel, le risque de non détection et le risque de non contrôle.

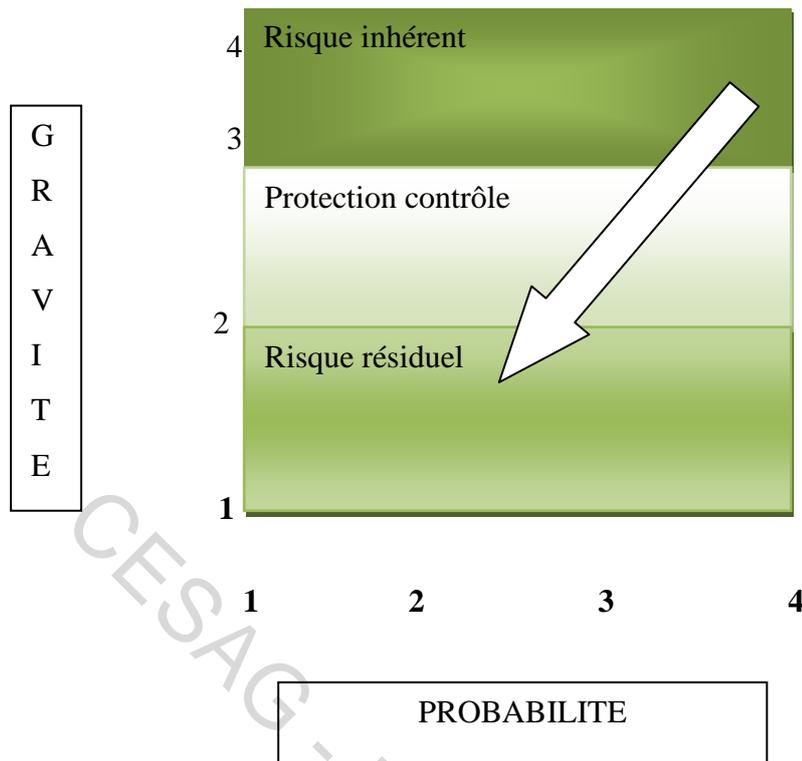
➤ **Le risque inhérent :**

HAMZAOUI (2005 :172) définit le risque inhérent comme « la prédisposition d'une assertion à une anomalie qui pourrait être significative isolement ou cumulée avec d'autres anomalies à supposer qu'il n'y ait aucun contrôle correspondant. Il est généralement défini comme ne pouvant pas être évité par des contrôles, de préventions ou des agissements raisonnables ». Ce risque est donc lié à la nature des opérations traitées et il existe sans tenir compte des mécanismes de contrôle présent dans l'entreprise : c'est le risque brut.

➤ **Le risque résiduel :**

Selon BILODEAU (2001 :10) « c'est le risque qui subsiste après l'application des techniques de gestion des risques ». C'est aussi celui qui résulte du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

Figure 2 : passage du risque inhérent au risque résiduel



Source : Mareschall (2006 :4)

➤ **Le risque de non détection**

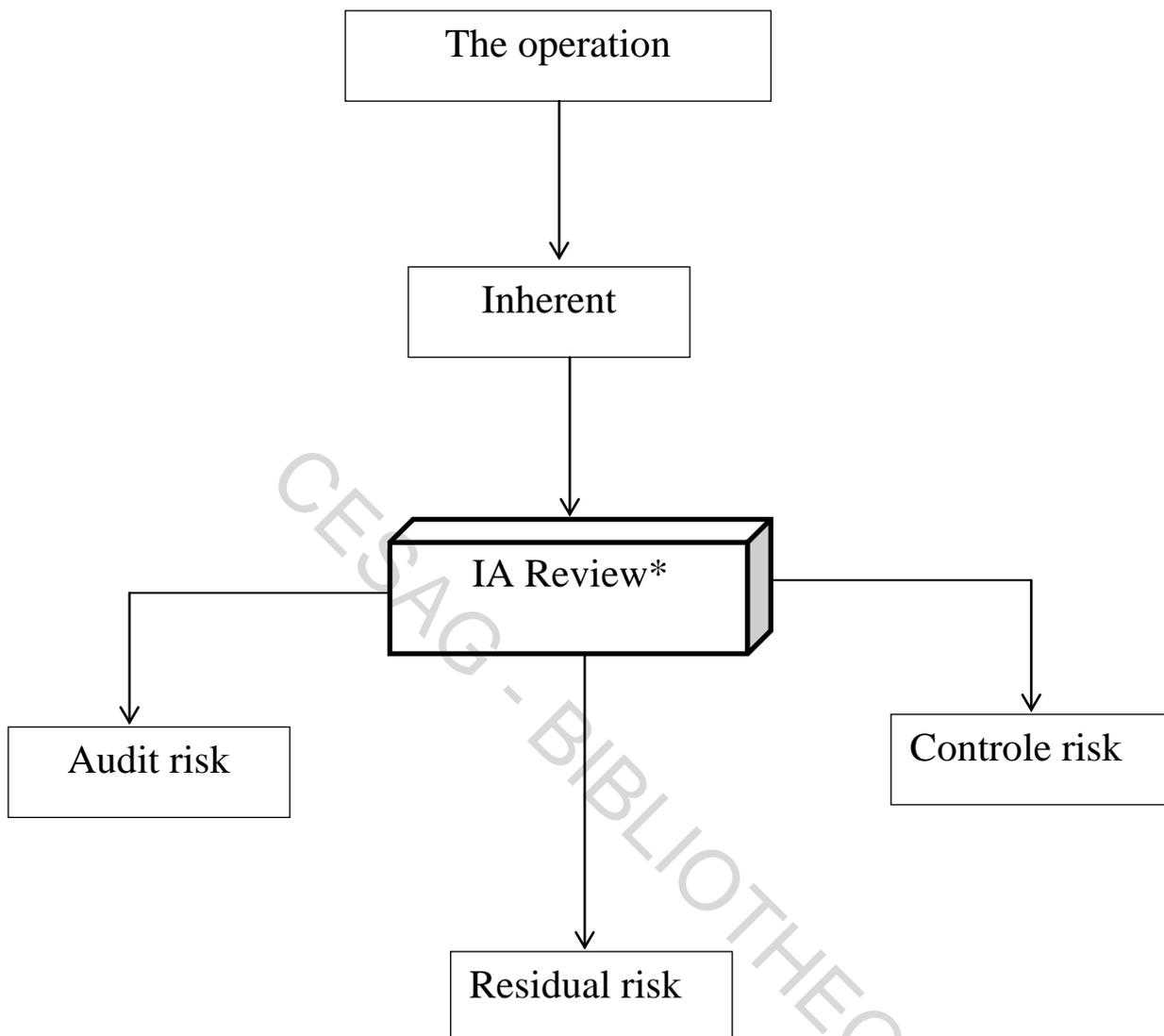
C'est la probabilité qu'une mauvaise conclusion soit tirée des travaux d'audit ou d'autres analyses effectuées par des personnes habilitées. Selon HAMZAOUI (2005 :170) c'est le risque que les contrôles substantifs mis en place par l'auditeur ne parviennent pas à détecter une erreur dans un solde ou dans une catégorie de transactions.

➤ **Le risque de non contrôle**

C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle interne mis en place par l'entreprise.

C'est le risque qu'une anomalie qui pourrait significative isolément ou cumulée avec d'autres anomalies, ne se produisent dans une insertion, et ne soit ni empêchée, ni détectée, ni corrigée en temps voulu par le contrôle interne de l'entité.

Figure 3 : résumé de la classification des risques selon leur nature



Source : Picket (2000 :229)

1.2.2.2. Classification selon leur niveau :

Selon POTDEVIN (1999 :2) on distingue le risque potentiel, le risque possible et le risque matériel.

➤ Le risque potentiel :

C'est un risque théoriquement susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque commun

à toutes les entreprises est identifié partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

➤ **Le risque possible :**

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise ne s'est pas donnée les moyens pour le limiter, le détecter et le corriger. Il est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

➤ **Le risque matériel**

C'est le risque qui est déjà survenu dans l'entreprise. Un dispositif de contrôle interne efficace est nécessaire du fait de son niveau d'impact.

1.2.2.3. Classification selon la menace :

Selon la menace, l'IFACI (in COSO 2, 2003 :10) a identifié trois types de risques : le risque source, le risque impact et le risque incident ou impact.

➤ **Le risque source :**

Ce risque constitue le danger que la mission d'audit vocation à détecter, comprendre et gérer.

➤ **Le risque concourant**

Ce risque est la menace responsable du risque source.

➤ **Le risque incident ou impact**

Ce risque constitue les conséquences de la réalisation de la menace source.

1.3. Dimensions de risques

Selon HAMZAOUI (2008 :38) le risque possède trois dimensions : la première est son occurrence, la probabilité que sa réalisation entraîne des conséquences capables d'affecter matériellement la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs. L'impact de sa réalisation est sa deuxième dimension. La troisième inclut le moment où il peut se réaliser et la durée de ses effets.

L'incertitude relative aux événements potentiels porte sur leur probabilité d'occurrence et leur impact PRICEWATERHOUSE COOPERS (2005 :75). Ce qui veut dire toujours, selon le même auteur (2005 :8), que la mesure ou l'évaluation du risque se fait suivant ces deux dimensions : la probabilité d'occurrence et l'impact ou la gravité.

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

L'occurrence se définit comme la possibilité qu'un événement donné survienne. Cette occurrence est assimilée à une éventualité lorsque la mesure est qualitative (élevée, moyenne, faible ou d'autres types de valeurs) et à une probabilité lorsqu'elle est quantitative (pourcentage, fréquence ou toute autre mesure chiffrée).

L'impact représente la conséquence du risque s'il venait à se réaliser c'est-à-dire sa gravité. Il se mesure aussi bien de façons qualitatives que quantitatives. L'importance de l'impact varie avec le type de menace à laquelle l'entreprise est confrontée, le type d'activités réalisées, la valeur des actifs à risques, l'efficacité des contrôles BILODEAU (2001 :11).

C'est dans cette même logique que MCNAMEE (1998 :39) a nommé respectivement the risk occurrence et the severity of conséquences. Il a aussi ajouté deux autres à savoir : the timing of risk and the duration of its conséquences c'est-à-dire la période de réalisation du risque et la durée de ces conséquences.

Ces deux dernières dimensions mettent en évidence la durée des effets du risque.

$$\text{Timing of risk} \times \text{duration of risk} = \text{Durée des effets du risque}$$

1.4. Les risques généraux

Les risques suivants sont rencontrés dans les activités de microfinances : les risques de crédit ou de contrepartie, les risques de marché et ceux opérationnels.

1.4.1. Risques opérationnels :

La définition des risques opérationnels ne fait pas de consensus. Elle diffère d'un organisme un autre. Cependant les définitions données sont globalement proches.

Selon SARDI (2002 :41), le CRBF 97-02, le définit comme résultants d'insuffisance de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information, de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement. Selon le comité de Bâle « le risque opérationnel est un risque direct ou indirect de pertes résultant de processus interne, de personnes et de systèmes défaillants ou inadéquats, ou d'évènements externes ».

Le risque opérationnel est l'un des plus vieux risque du monde concernant l'un des métiers les plus anciens POULIOT & al (2002 :35).

Selon COUCHOUD (2004 :49), il est inhérent à tous les processus quels que soient ses domaines d'activités. Ce n'est pas non plus un risque inconnu des autorités de contrôle qui l'ont plus intégré dans le profit de risque des établissements de crédits.

L'importance du risque opérationnel s'est cependant accrue du fait de la multiplication des scandales due sa mauvaise gérance. La globalisation, la gestion en temps réel et la sophistication des produits et des activités l'ont par ailleurs exacerbée. Face à cette matérialisation plus que jamais affirmée, le comité de Bale a jugé nécessaire d'assurer la maitriser ce risque. Il a édité des pratiques saines de sa bonne gestion, mais il a aussi mis en place une exigence de fonds propres alloués à sa couverture.

1.4.2. Le risque de crédit ou de contrepartie :

Le risque de crédit est le premier risque aux quels doit faire face un établissement financier du fait de son activité. Selon BESSIS (1995 :15) le risque de crédit désigne des pertes consécutives à un défaut de l'emprunteur face à ses obligations

La définition donnée par SARDI (2002 :39) est un peu plus nuancée, car plus lui le risque de crédit découle de l'incertitude quant la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations.

1.4.3. Risque de marché :

Selon BESSIS (1995 :18) il s'agit du risque lié à des déviations défavorables de la valeur de marché des positions pendant une durée minimale requise pour liquider ses positions.

Les opérations de marché revêtent des profils de risques très différents du fait de la variété des produits et des nombreux segments qui existent. Le risque de marché s'applique aux produits de taux, de change, aux actions et matières premières.

1.5. Les risques transversaux dans les SFD :

Comme risques transversaux nous pouvons essentiellement avoir le risque de liquidité et de taux d'intérêt.

1.5.1. Risque de liquidité :

SARDI (2003 :43) le définit comme le risque de ne pas pouvoir face à ses engagements, du fait de l'impossibilité de se procurer des fonds. Ce risque est apparu au cours des crises monétaires et boursières PERCIE DU SERT (1999 :16). Le risque de liquidité peut se manifester à plusieurs niveaux. Il peut être l'aboutissement d'une défaillance des contreparties de l'établissement ou d'une transformation excessive des dépôts de la clientèle.

1.5.2. Risque de taux d'intérêt :

C'est le risque de voir ses résultats affectés défavorablement par des mouvements de taux d'intérêts BESSIS (1995 :17). Il est aussi lié au risques de marché, de crédit et opérationnels.

1.6. Le management des risques

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aussi l'un des principaux défis pour la direction réside-t-il dans la détermination d'un degré d'incertitude acceptable afin d'optimiser la valeur, objectif considéré comme le postulat de base dans le concept de management de la valeur. Le management des risques offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associées aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face, renforçant ainsi la capacité de création de valeur de l'organisation.

1.6.1. Historique des ERM (Entreprise Risk Management)

De plus en plus confrontées aux problématiques de risques, les entreprises sont aujourd'hui progressivement devenues plus sensibles à la nécessité d'une gestion efficace des risques, à tel point qu'on peut désormais parler d'une nouvelle « ère » dans la prise en compte des

menaces de l'entreprise : celle du risk management. La compréhension et l'application des concepts de risk management dans leur acception anglo-saxonne est assez récente dans les entreprises françaises. Il en résulte une maturité des entreprises inégale, des stratégies de prise en compte différentes et des choix organisationnels dissemblables. La gestion des risques « moderne » est née aux États-Unis entre les années 1950 et 1960. A cette époque elle ne se faisait que par le transfert des risques vers un assureur. Dominée par la question de l'assurance et la prise en compte des pertes financières, cette notion a évolué. Seuls les accidents d'hygiène et du travail faisaient l'objet d'une anticipation et d'une prévention. La prise en compte d'éléments financiers comme moyen de couverture des risques, conduisait au rattachement des « risk managers » à la direction financière de l'entreprise. Dans les années 1980, en raison de la sophistication des outils financiers et de la prise de conscience par les entreprises de l'importance des plans de continuité, la démarche de gestion des risques s'est étendue à d'autres domaines. C'est à cette époque que l'on s'interroge sur son application au management des projets informatiques. Depuis les années 2000, la gestion des risques a pris une importance capitale dans la vie des entreprises. Elle procède d'une approche globale et d'une prise en compte de plus en plus complète de toutes les vulnérabilités pouvant entraver la bonne marche de l'entreprise. Elle tend à être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise et devient un élément qui peut influencer sur les principes d'organisation de l'entreprise. Contrairement aux grands groupes français, les entreprises anglo-saxonnes ont adopté depuis de nombreuses années la gestion globale des risques comme élément clé de la stabilité de l'entreprise. Néanmoins, depuis quelques années, les grandes entreprises françaises ont rattrapé leur retard. Pour cette raison on peut parler de « prégnance nouvelle » pour traduire le niveau.

1.6.2. Définitions

L'international Financial Risk Institute définit le management des risques comme « L'application de l'analyse financière et des divers instruments financiers au contrôle et à la réduction des types de risques sélectionnés ». Cette définition est incomplète car elle met seulement en relief l'importance de l'analyse financière et des instruments financiers dans la réduction des risques.

C'est ainsi que nous rapportons la définition de l'IIA selon laquelle le management des risques est un processus de structure cohérent et continu opérant dans toute l'organisation qui permet d'identifier et d'évaluer les risques, de décider des mesures à prendre et de rendre

compte des opportunités et des menaces qui affectent la réalisation des objectifs de l'organisation ».

Cette définition rejoint celle donnée par le COSO II selon lequel le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et gérer les risques dans les limites de son appétence pour les risques. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »

1.6.3. Objectifs du management des risques

Dans le cadre de la mission de l'organisation, la direction reçoit une stratégie et décline les objectifs qui en découlent à tous niveaux de l'organisation. Ce cadre de référence du risk management vise à aider l'organisation à atteindre ses objectifs que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- **Objectifs stratégiques :**

Objectifs de niveau le plus haut élevé à la stratégie de l'organisation. Ils sont en ligne avec la mission et la supportent.

- **Objectifs Opérationnels :**

Ils visent les objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources.

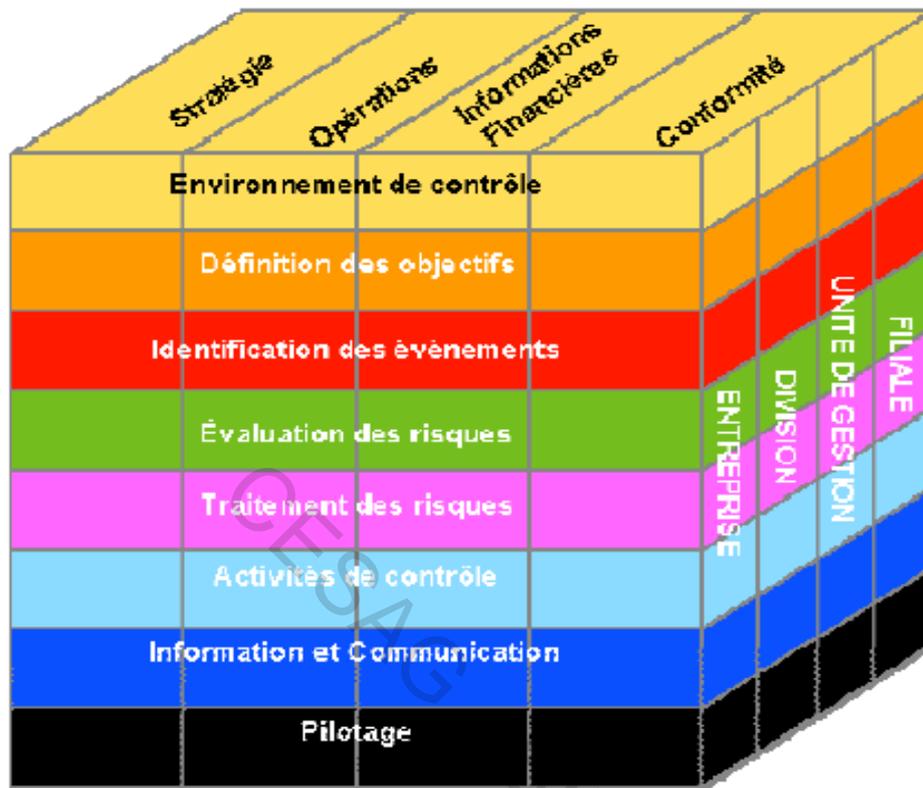
- **Objectifs de reporting :**

Objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (externes et internes).

- **Objectifs de conformité :**

Objectifs visant à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur PIERRE SCHICK et al (2010 :13). On peut représenter le modèle par le cube du COSO II ci-dessous :

Figure 4 : Cube du COSO II



Source : Pierre SCHICK et al (2010 :14)

1.6.4. Les composantes du management des risques :

Selon P. SCHICK et al (2010, 14-15) le dispositif de management des risques comprend huit éléments. Ces éléments résultent de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés aux processus de management. Ces éléments sont les suivants :

1.6.4.1. Environnement interne de contrôle :

Il constitue le fondement structurel du système de management des risques et qui intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, les délégations de pouvoir et de responsabilités, la politique des ressources humaines, la fixation des objectifs.

1.6.4.2. Définition ou fixation des objectifs:

Elle est une condition préalable à l'identification des événements, l'évaluation des risques et le traitement des risques. Les objectifs doivent préexister pour permettre à la direction d'identifier et d'évaluer les risques susceptibles d'entraver le processus de l'atteinte des objectifs de l'entité à fin de mener des actions correctives de ces risques

1.6.4.3. Identification des évènements :

Susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'évènements pouvant avoir un impact négatifs que d'évènements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces évènements peuvent être de différentes natures (économiques, environnementaux, politiques, sociaux, technologiques).

1.6.4.4. Evaluation des risques :

C'est-à-dire une appréciation quantitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces évènements.

1.6.4.5. Traitement des risques :

C'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques. Parmi les alternatives possibles, on choisira entre (supprimer le risque en cessant l'activité à l'origine du risque), la réduction (mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque), le partage (recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou l'externalisation de l'activité concernée) ou enfin l'acceptation (compte tenu du coût des dispositions à mettre en œuvre, l'organisation préfère accepter le risque en l'état.

1.6.4.6. Les activités de contrôles :

Il s'agit des procédures et politiques mises en place qui permettent de s'assurer que les risques sont bien maîtrisés. Ces dispositions regroupent des modalités telles que : les revues du management, la supervision directe d'une activité ou d'une fonction, la séparation des tâches, les contrôles intégrés dans le traitement de l'information, les contrôles physiques, les indicateurs de performance.

1.6.4.7. L'information et la communication :

Les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités.

1.6.4.8. Le pilotage :

Il s'agit aussi bien des activités quotidiennes de contrôle par le management que des démarches d'auto-évaluation ou encore de l'intervention des auditeurs internes ou externes.

Enfin la face latérale du cube (Filiale, Unité de gestion, Division, Entreprise) symbolise le caractère multidimensionnel du management des risques et la nécessité de l'adapter à l'entité concernée. De nombreux paramètres peuvent impacter le management des risques tels que la taille de l'organisation, sa culture du contrôle, son secteur d'activité, les réglementations en vigueur.

Conclusion du chapitre 1 :

Dans ce chapitre nous avons avant tout d'abord abordé la notion de généralité sur les risques dans le but de s'imprégner des typologies de risques que nous pouvons rencontrer dans une organisation, puis pour finir nous avons abordé le concept de management des risques.

Ceux-ci étant fait, nous allons aborder la notion de cartographie des risques dans le chapitre suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : La démarche de cartographie des risques

Dans ce chapitre, nous allons aborder la notion de cartographie des risques, sur ses liens étroits avec les objectifs de l'entreprise, sa culture et son style de management de management souvent flous et divers selon Moreau (2002 :120).

La cartographie des risques selon MADERS (2006 :52), Calvet (2002 :120), JIMENEZ & al (2008 :63), RENARD (2008 :140), est un outil qui permet :

- De classer, de comparer et hiérarchiser des risques entre eux,
- De mettre en place des plans d'action pour les gérer en fonction des ressources disponibles de l'entreprise,
- D'en assurer le suivi des plans d'action,
- De communiquer les informations sur les risques de l'organisation aux dirigeants.

La cartographie est désormais de plus en plus utilisée pour aider les dirigeants dans l'élaboration des stratégies et plans d'actions. La cartographie des risques est un indicateur pour la direction, c'est un outil de travail et de reporting dans l'entreprise et enfin un guide de planification.

Selon MADERS & al (2006 :52), elle permet à la direction générale de prendre conscience de l'ampleur de son exposition aux risques et amène les responsables à piloter leurs actions et de maîtriser les risques.

2.1. Notion de cartographie des risques

Dans cette section nous exposerons la définition de la cartographie des risques, ses objectifs, les motivations conduisant à son élaboration, les facteurs contribuant à son succès et enfin les différents types de cartographie des risques.

2.1.1. Définition de la cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil de gestion devant être élaboré en interne afin de donner une vision globale des risques encourus. Les risques seront alors classés selon leur degré de vulnérabilité avec une graduation allant de faible à élevé JOKUNG (2008 :48).

La cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation en s'appuyant sur une identification des risques. Ces risques se voient ensuite attribuer des caractéristiques (généralement probabilité et conséquences) qui permettent de les situer sur une carte MARESCHAL (2003 : 15).

Elle peut être désignée comme un outil de management qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour avoir une vision d'ensemble des risques aux quels elle s'expose Moreau & al (2002 : 123). Elle se présente sous la forme d'un graphique à la quelle sont présentés les risques et leurs paramètres. De sorte, il est aisé d'identifier les plus significatifs et les moins significatifs IFACI in Renard (2006 : 221).

Il existe plusieurs formes de cartographie des risques adaptées en fonction des objectifs fixés et selon l'organisation et le mode de communication de l'organisation Moreau & al (2002 : 124).

Toutes fois, ces représentations ne sont que des états des lieux des risques en un moment donné, elles doivent donc être revues, adaptées et améliorées constamment en fonction de l'évolution du contexte et des activités pour ne pas être inopérante JIMINEZ & al (2008 : 64-65) ; Renard & al (2006 :143) ; Moreau & al (2002 : 134).

2.1.2. Techniques d'identification des risques

Cette étape d'identification des risques est à la fois simple et à incidence multiples demandant d'y porter une attention soutenue MADERS & al (2006 :46).Elle est nécessaire pour l'entité dans la mesure où elle permet de connaître les événements menaçant la réalisation des objectifs IFACI (2006 :19).

Selon IFACI & al (2005 : 302) :

- les techniques utilisées prennent en compte à la fois le passé et l'avenir.
- le management choisit les techniques qui conviennent à sa culture du risque et s'assure que l'entité développe les compétences nécessaires pour identifier les événements.
- l'identification des événements sert de socle aux éléments « évaluation des risques » et « traitement des risques ».

Pour cela plusieurs techniques ont été mises sur pied pour identifier les risques COOPERS & al, (2002 :59). L'entité peut selon ses objectifs utiliser celle qui la convient la mieux BARTHELEMY, (2004 :47) en prenant compte des facteurs de ceux-ci, voir de leurs aggravations.

2.1.2.1. Les méthodes d'identification des risques

Il faut choisir une méthode pour identifier les risques aux quels l'organisation est confrontée.

Ces méthodes sont entre autres :

➤ L'identification basée sur les scenarios

Elle consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne métier et des spécialistes de la gestion des risques. La construction des scenarios combine l'ensemble des facteurs de risques (Key risk indicator) d'une situation donnée. On effectue ensuite des simulations en faisant varier ces facteurs NICOLET & al, (2005:51).

➤ L'identification par l'analyse historique

C'est une approche qui consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise en jour ou de la conception de la carte des risques MCNAMEE (1998 : 13)

➤ L'identification basée sur le check- List

C'est une méthode par la quelle on est amené à lister l'ensemble des risques éventuels qu'est censée encourir l'entreprise et se demander après sur leurs existences CURABA & al, (2009 :78).

➤ L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs

Cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, et ensuite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter MCNAMEE & al, (1998 : 13).

➤ **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Il s'agit d'analyser les processus et les activités de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou les résultats attendus IFACI, (2006 : 19).

➤ **L'identification par les taches élémentaires**

Cette approche répond à la question : que se passerait-il si une tache est mal faite ou pas du tout faite ? Cette approche est bien connue des auditeurs, car ils l'utilisent lors de l'élaboration du questionnaire de contrôle interne Renard (2006 :176).

➤ **L'identification par l'analyse de l'environnement**

C'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des risques que peu subir l'environnement dans lequel se trouve l'organisation MCNAMEE (1998 :13).

2.1.2.2. Les outils d'identification des risques :

Les outils d'identification des risques sont divers et variés. Nous pouvons essentiellement avoir :

- **Le questionnaire**

Le choix du questionnaire est souvent fait pour l'identification des risques. Il est administré dans un premier temps aux opérationnels puis une analyse est faite par les spécialistes. Leclerc & al (2003 : 9).

Le questionnement permet de réaliser des benchmarks intersites et intragroupe, et de produire à ce titre des rosaces de performance permettant d'identifier les centres de risque n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et de gestion de crise Pascal KEREDEL (2009 :23).

Ce dispositif est inadapté dans le cas de la construction d'un dispositif de risk management et, dans cette hypothèse, on privilégiera les techniques d'interviews.

- **Brainstorming**

Les acteurs avec des sensibilités différentes mais sur la base d'un même langage sont regroupés en ateliers et à partir d'un brainstorming vont dégager les risques de l'entreprise. L'avantage de cette pratique est qu'elle permet de dégager un nombre important de risques compte tenu de la sensibilité de chacun des intervenants et de diffuser la culture du risque dans toute l'entreprise.

- **Le narratif**

C'est la description simple des fonctions de l'activité, elle permet de dérouler toutes les opérations MIKOL (1999 :149).

- **Flow chart**

Il facilite la compréhension des procédures et les critique. Pour se faire on représente graphiquement la succession des phases, elles-mêmes découpées en tâches, les intervenants, les supports utilisés et les liaisons entre les phases MADERS & al (2006 : 61).

2.1.3. Evaluation des risques

Les risques identifiés doivent faire l'objet d'une évaluation. Le problème se pose en ce qu'il faut savoir comment estimer le risque IFACI (2006 :24). Pour cela deux méthodes existent : la méthode qualitative et celle quantitative DESROCHES & al (2003 :58). Et aucune d'entre elle s'impose « on trouve de tout, du bon comme du mauvais » CURABA & al (2009 :75).

La connaissance des paramètres d'évaluation permettra de juger du caractère acceptable d'un risque. Mais, il faudra au préalable procéder à la hiérarchisation des risques identifiés et évalués, bref des risques ayant été analysés OCTAVE JOKUNG NGUENA (2008 :71).

2.1.3.1. Méthode quantitative

Cette méthode consiste à évaluer les risques caractérisant un évènement redouté selon sa probabilité et la mesure de sa gravité DESROCHES & al (2003 : 59). Elle est généralement utilisée dans les activités plus complexes afin d'apporter un complément à la technique qualitative IFACI (2006 : 78), Renard & al (2006 : 180). Pour ce faire elle fait recours notamment à des moyens statistiques DESROCHES & al (2003 :59), plus rigoureux et dont

« on ait toujours besoin d'aller plus loin dans des analyses complexes et des tableaux aux multiples entrées » Renard & al (2006 :180-218). Toute fois la méthode quantitative reste difficile à appliquer en raison de la diversité des risques et également compte tenue du fait qu'elle peut s'avérer inapproprié dans certains cas IFACI (2006 :20), ne permettant pas notamment de constituer des données suffisantes pour le pilotage de ces risques NICOLET & al (2005 :51).

2.1.3.2. Méthode qualitative

Elle traite essentiellement la nature de la gravité des risques DESROCHES & al (2003 : 59). Elle peut être réalisée pour des cas où les risques sont difficiles à quantifier ou à appréhender IFACI (2006 :41), BAPST & al (2002 : 11) ou lorsque l'on ne dispose pas de données statistiques suffisantes pour réaliser une évaluation chiffrée NICOLET & al (2005 : 51). Selon JIMENEZ & al (2008 :65) ; Renard & al (2006 :141), pour chaque risque l'évaluation se réalise au regard de :

- l'appréciation de son impact potentiel (gravité) ;
- l'appréciation de sa fréquence de survenance (probabilité).

A cet égard, l'évaluation d'un risque consiste donc à produire des informations justifiables sur ces paramètres NICOLET & al (2005 :52), JIMENEZ & al (2008 :65). Pour cela elle doit être précédée d'un ensemble de travaux de recherche et d'analyse d'informations dans le but de confirmer ou d'étayer le résultat obtenu JIMENEZ & al (2008 :65) ; Renard & al (2006 :399).

On peut procéder à cette évaluation en deux phases :

- Dans un premier temps le risque est considéré en supposant l'organisation complètement passive : risque à l'état brut ou inhérent, également nommé risque spécifique ou intrinsèque), puis
- Dans un second temps le risque est considéré en supposant les mesures de maîtrises déjà en place : risque résiduel IFACI (2006 :25) ; Renard & al (2006 :143)

Au cours de ces deux phases, les appréciations des risques sont du ressort des opérationnels qui appréhendent plus aisément les impacts et les personnes en charge de la cartographie pour approuver les hypothèses retenues en termes d'impact et de fréquence IFACI (2006 : 24).

Pour cela ces derniers « ces derniers n'ont pas intérêt à rentrer dans les détails des savants calculs » RENARD & al (2006 : 218). En raison des difficultés rencontrées des appréciations telles que : « faible, moyen, élevé » leurs sont attribuées Renard & al (2006 :142), JIMENEZ & al (2008 : 242). Et ceci en relation avec les valeurs des métriques impacts et probabilité dont le produit désigne la criticité PIGNAULT & al (2003 : 67), un important indicateur de l'acuité du risque. Ainsi des échelles d'appréciation telle que celle prônée par Henry MADERS & al (2006 : 49-68) contenant des cotations de 1 à 5 peuvent être utilisée.

2.1.4. La hiérarchisation des risques :

Les risques identifiés et évalués doivent être hiérarchisés, et ce pour faciliter leur gérance CURABA & al (2009 :100). Cette hiérarchisation du risque le plus fort au risque le plus petit tient compte de leur criticité NICOLET & al (2005 :51)

La hiérarchisation des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation.

Trois cas pourront se présenter :

- Survenance et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise,
- Les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire. Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs OCTAVE JOKUNG (2008 :72).

2.1.5. Matrice ou carte des risques

Pour chaque de gravité et de probabilité, on obtient un risque auquel on associe une criticité. Les risques et leurs criticités sont présentés à l'aide d'un tableau, une matrice et classés suivant par ordre de priorité. Ceci permet d'avoir rapidement une vision globale des éléments susceptibles d'empêcher la bonne marche de l'activité et le degré de leurs maîtrises estimé JIMENEZ et al, (2008 :63).

La cartographie se présente donc sous la forme d'une matrice. Sa lecture et son interprétation va permettre d'élaborer des stratégies pour y faire face. Les risques classés sont communiqués

à tous les niveaux de l'entreprise pour leur prise de connaissance, devenant ainsi un véritable outil de pilotage interne IFACI (2006 :18) ; BAPST & al (2002 : 36). Les risques ou activités jugées risquées devant être traitées en priorité sont identifiés AMR & al (2003 : 63) ; JIMENEZ & al (2008 : 103). Des mesures adéquates peuvent alors être prises pour les ramener à un niveau acceptable PIGNAULT & al (2003 : 66), ce qui n'est pas sans conséquences dans la mise en œuvre du dispositif JIMENEZ & al (2008 : 103).

Avoir construit la matrice des risques représente donc une étape essentielle dans la mise en œuvre du dispositif. Toutefois elle ne peut être un résultat en soi. Le véritable succès de son utilisation doit être des plans d'action dont le suivi devant permettre de réduire l'exposition aux risques AMAR & al (2003 :63).

2.1.6. Traitement et le financement des risques

Une fois les risques évalués le management détermine quels traitements appliquer à chacun des risques. Les différentes solutions possibles sont :

- L'évitement,
- La réduction,
- Le partage,
- L'acceptation des risques.

En fonction de la solution retenue, il convient de considérer l'effet des différentes solutions en termes de probabilité et d'impact ainsi que coûts et bénéfices. Le choix doit porter sur une solution ramenant le risque résiduel en deçà du seuil de tolérance souhaité par la direction.

Les opportunités potentielles sont également identifiées. Les risques et les opportunités sont appréhendés de manière transversale ou agrégée de façon à déterminer si le risque résiduel global correspond à l'appétence de l'organisation pour le risque.

- L'évitement ou terminaison ou élimination

Cesser les activités à l'origine du risque. L'évitement du risque peut aussi bien avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits, de ralentir l'expansion prévue sur un nouveau marché géographique que de vendre un département ;

- Le partage ou transfert par le biais de l'assurance

Diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant par le biais de l'assurance ou en le partageant ;

- Réduction ou traitement

Prendre des mesures adéquates afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. Il s'agit habituellement d'une multitude de décisions prises quotidiennement ;

- L'acceptation ou tolérance

Ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité du risque ou son impact IFACI & al (2005 : 84)

Selon le conseil d'état de Genève (2006 : 29), une fois les risques évalués, la hiérarchie détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques en fonction de son niveau élevé, moyen ou faible lequel représente la combinaison entre le niveau de gravité ou de conséquences et la probabilité de survenance.

- Eviter le risque : Le risque est jugé comme trop élevé et aucune réponse identifiée n'a permis de réduire l'impact et la probabilité d'occurrence à un niveau acceptable. La décision consiste à cesser l'activité à l'origine du risque.
- Transférer le risque : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en le transférant ou le partageant. Parmi les techniques courantes, citons l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture ou l'externalisation d'une activité.
- Limiter le risque : mise en place par les responsables hiérarchiques des mesures et contrôles spécifiques afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque à un niveau acceptable, ou les deux à la fois.
- Accepter le risque : aucune action n'est entreprise face à un risque jugé acceptable, excepté son suivi.

2.2. La phase d'action

Selon Henri- pierre MADERS/ Jean Luc MASSELIN (2009 :113), la réalisation des plans d'action permet de qualifier le portefeuille des risques du projet selon leurs statuts :

- En cours : le risque est latent ; il faut impérativement le suivre et mettre en œuvre des actions de maîtrise.
- Réduit : des actions correctives ont permis de rendre le risque acceptable en jouant sur sa probabilité, sa criticité ou les deux à la fois.
- Avéré : le risque s'est avéré (réalisé) ; il est donc devenu u incident. Une gestion d'incident doit donc être mise en œuvre.
- Terminé : le risque ne s'est pas vérifié et n'est plus d'actualité. Il peut être supprimé de la liste des risques en portefeuille.

La phase d'action constitue l'étape au cours de laquelle toutes les actions d'amélioration vont être déployées pour modifier le profil des risques existants et ceux figurant au niveau de la carte des risques, en accordant une priorité aux risques de gravité élevée Moreau & al (2002 :42) ; BAPST (2002 :12). IL va donc être question de ramener les risques résiduels à un niveau acceptable Renard & al (2006 : 289). Cela va se traduire par la définition et la mise en place du plans d'actions devant préciser les mesures retenues, les responsabilités dans la mise place et les détails de réalisations JIMENEZ & al (2008 : 127).

En ce qui concerne les mesures retenues, celles-ci pourront concerner notamment : la mise en place des procédures et des politiques appropriées en matière du dispositif existant HAMZAOUI, (2005 :83), le Benchmarking à d'autres formes d'organisation Renard et al, (2006 : 89) ou encore la détermination des indicateurs de performance Moreau et al (2002 : 60).

Ces mesures ne doivent pas constituer par ailleurs une « liste de courses » dont l'entreprise ne disposerait pas de moyens CURABA al (2009 : 139).

Les responsables choisis quant à eux auront la lourde charge de rendre compte de l'état d'avancement du plan en se servant des fiches de suivi, du tableau de bord ou produisant des rapports MADERS & al (2006 : 182-183). Quant au délai celui-ci ne devra pas être trop long entre la date de l'annonce et celle de la mise en œuvre des actions MADERS & al (2006 : 132).

Toutes fois, tout ceci requiert un degré de prise en compte de la gestion du risque dans les objectifs du management. Il sera donc intéressant que ces différentes actions soient prises en compte au niveau des objectifs individuels des managers, et que les acteurs devant le mettre en œuvre puissent évidemment le faire fonctionner AMAR & al (2003 : 64) ; MADERS & al (2006 :82).

2.3. La phase de reporting sur les risques résiduels et plan d'action

Etablir un reporting des risques et des performances de manière à rendre compte, en temps réel des différents engagements de l'entreprise constitue un facteur de soutien pour la prise de décision. Le reporting doit donc permettre de suivre les risques PIGE (2001 : 110), par le fait qu'il va constituer une première remontée aux instances de l'entreprise, d'informations relatives aux risques résiduels et au plan d'action opté. Ces informations devront être de ce fait pertinentes et fiables de telles sortes qu'une fois mises à la disposition des ces destinataires que ceux-ci parviennent à tirer les meilleures parties de leurs efforts en matière de management BAPST & al (2002 : 32).

A cet effet, la qualité et la communication de la matrice jouent un rôle primordial FRAUTRAT (2002 :8). Une bonne qualité de matrice va permettre d'avoir : une grande lisibilité de l'ensemble des risques et des zones de fragilité. On pourra par exemple aisément décider des actions à mener sur les risques résiduels de forte gravité BAUDIN & al (2008 :23).

2.4. Phase de vérification de l'efficacité du plan d'actions

Un suivi et un contrôle de la mise en œuvre des plans d'action doit être organisé pour permettre de vérifier leur efficacité et leur efficacité. Et cela va de l'intérêt de la cartographie construite. En entreprise, le risk manager, les auditeurs ou même le responsable de la sécurité sont parfois appelés à jouer ce rôle MADERS & al (2006 : 230).

Au cours de cette phase, les différentes actions de progrès mises en place sont suivies et le rapport d'avancement de plan analysé MADERS & al (2006 : 230).

Et ceci peut s'effectuer particulièrement sous la forme d'une réévaluation périodique des risques identifiés MOREAU & al (2002 : 97) ou encore sous la forme d'une vérification sur le terrain du rapport d'avancement adressé en procédant aux audits, tests, contrôles. MADERS

& al (2006 :182-231). A cet effet, les résultats des travaux vont devoir décider de la suite à donner au travail : la mise en jour si nécessaire du plan d'action Moreau & al (2002 : 97) ou de celle de la cartographie JIMENEZ & al (2008 :224).

2.5. Amélioration et mise jour de la démarche

Avoir finalisé la cartographie des risques de son entreprise représente une étape essentielle dans la mise en œuvre du dispositif du contrôle interne. Encore faut-il encore, faire vivre cette cartographie des risques en l'actualisant régulièrement. A défaut et compte tenu de l'évolution rapide de la vie de l'entreprise cette cartographie deviendrait rapidement inopérante et l'entreprise perdrait le bénéfice de l'investissement réalisé au départ IFACI (2006 :21) ; JIMENEZ & al (2008 : 103).

Par ailleurs cette actualisation sera facilitée s'il existe notamment :

- Un comité des risques au niveau de l'entreprise,
- Et un responsable des risques au sein de chaque entité opérationnelle.

Enfin des facteurs tels que les évolutions réglementaires, les nouveaux risques, les incertitudes croissantes liées à l'environnement, rendant indispensable cette actualisation.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous concluons que la cartographie des risques s'avère être un outil efficace qui aide l'entreprise à la prise de décisions stratégiques, organisationnelles etc.

Elle permet aussi à l'entreprise de s'accaparer des risques qui influencent son processus d'atteinte des objectifs enfin de déployer des moyens d'action pour la gestion de ces risques.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

La revue de littérature que nous venons de faire nous a permis de mettre en évidence le rôle que peut jouer pleinement l'audit interne dans le processus de management des risques.

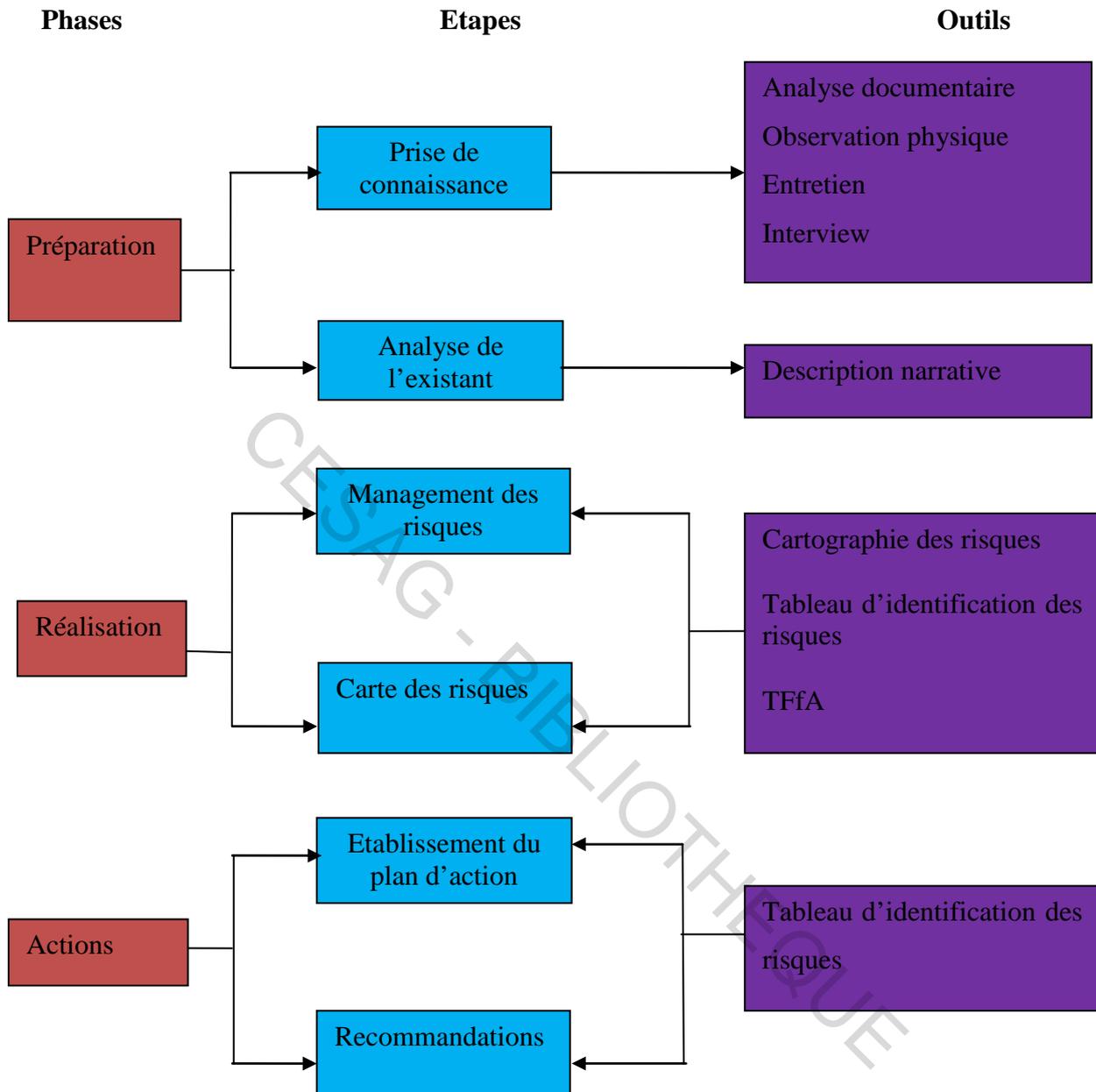
Après avoir mis en exergue les aspects de l'audit interne et du management des risques, il est préférable de présenter notre modèle d'analyse qui nous guidera tout au long de notre étude.

3.1. Le Modèle d'analyse

Il permet d'expliquer sous forme de modèle, la solution théorique retenue pour résoudre le problème soulevé et de proposer un test (collecte des données) pour mettre cette solution à l'épreuve. Notre modèle d'analyse est une présentation schématique répartie en trois phases.

Le modèle d'analyse résume les tâches à exécuter sur le terrain. Il est le suivant :

Figure 5 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.1.1. Les outils et techniques de Collecte des données

Le choix de la technique de collecte des données doit satisfaire aux critères suivants : elle doit être acceptable pour les différents interlocuteurs, appropriée au but de la recherche et discrète.

Pour mieux connaître l'environnement de l'entité, son secteur d'activité, les procédures internes existantes, nous allons procéder à la collecte des données sur la base des outils que nous allons choisir.

Pour les outils choisis, quelques lignes de commentaires apporteront des compléments d'information afin d'en guider la mise en œuvre.

3.1.1.1. Interview

L'interview est plus qu'un entretien. Elle permet à l'auditeur d'appréhender les différents processus de l'organisation en posant des questions aux personnes impliquées dans le domaine audité. Il peut ainsi recueillir de l'information afin de comprendre, pour chaque opération réalisée : les objectifs poursuivis, la nature des tâches exécutées, les documents utilisés, les difficultés rencontrées et ainsi identifier les risques potentiels.

Elle apportera une plus-value à la collecte des informations factuelles en termes d'éléments d'analyse et de jugement. L'interview pour servir dans certains cas pour délimiter le champ et les objectifs In PIERRE SCHICK (2010 :185)

Selon MADERS & al (2006 : 55) l'objectif de l'entretien est d'obtenir une description des processus du domaine sous angle de ses risques et de son dispositif de contrôle interne.

3.1.1.2. Observation physique

L'observation est la constatation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit un observera un processus, une transaction, un site, un bien, des documents, des comportements). L'auditeur qui observe attentivement soulève souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse de l'information écrite. L'observation est aussi une source riche d'exemples spécifiques qui sont utiles à l'illustration des conclusions générales.

Elle est pratiquée par les auditeurs internes lors de la phase de lancement de la mission afin de bien appréhender le contexte audité et en phase de vérification afin éventuellement d'obtenir des preuves probantes de faiblesses avérées. C'est une technique qui présente les garanties les plus solides PIERRE SCHICK (2010 :179).

L'observation ne doit pas être clandestine, ni ponctuelle mais elle doit toujours être validée car elle est incertaine sauf le cas où elle-même elle est une validation. L'observation physique est un outil d'application universelle car tout est observable JACQUES RENARD (2010 :351).

3.1.1.3. Analyse documentaire

Selon Blanquet (2001 : 55) l'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un ensemble de documents ou non.

3.1.1.4. Entretien

En complément aux outils déjà évoqués, nous allons élaborer un guide d'entretien pour les responsables de l'Audit interne, la Direction et les opérationnels de SORO YIRIWASO.

L'entretien va essentiellement porter sur :

- Les missions et organisation de l'Audit interne ;
- Les outils et techniques utilisés pour la gestion des risques,
- Les moyens (matériels, humains et financiers) du service Audit interne,
- Les difficultés et les contraintes du service Audit interne,
- Position hiérarchique du service Audit interne,
- La compétence du service Audit interne en matière de gestion des risques opérationnels,
- Les principales réalisations du service Audit interne en matière de gestion des risques opérationnels,
- La description du dispositif de management des risques opérationnels.

Le dit entretien sera réalisé individuellement avec les responsables : le chef du département Audit interne, les opérationnels, les auditeurs.

3.2. Les outils d'analyse des données

Les outils d'analyse des données sont nombreux et variés. Nous pouvons avoir :

3.2.1. Tableau des forces et des faiblesses apparentes

Le tableau des forces et des faiblesses apparentes est un tableau qui donne le résultat du diagnostic interne de l'organisation (SW). Ne figurent dans ce tableau que les forces et faiblesses apparentes.

3.2.2. Description narrative des procédures

Cette description nous permettra de prendre connaissance des procédures de l'organisation. Les procédures ainsi décrites seront analysées pour en dégager ces forces et faiblesses puis en faire des propositions d'amélioration s'il ya lieu.

3.2.3. Cartographie des risques

La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche globale d'évaluation des risques.

La cartographie est un outil décisionnel qui doit aider au pilotage de la gestion des risques et même, dans une certaine mesure, de la stratégie de l'entreprise.

3.2.4. Tableau d'identification des risques

C'est un tableau qui aide à l'identification des risques susceptibles d'entraver le processus d'atteinte des objectifs d'une organisation. Il est d'une importance capitale.

Conclusion :

Après avoir déroulé la méthodologie de l'étude, nous retenons que la cartographie des risques est un outil de maîtrise de risques. Elle permet l'entreprise de connaître le degré de son exposition aux risques susceptibles d'empêcher l'atteinte des objectifs.

Les données seront collectées essentiellement sur la base d'un interview, d'une analyse documentaire, d'une observation physique et d'un entretien.

Les outils d'analyse des données sont entre autres le tableau des forces et des faiblesses apparentes, la description narrative des procédures, la cartographie des risques et d'un tableau d'identification des risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la première partie :

Cette première partie dite théorique nous a permis de passer en revue les éléments conceptuels indispensables à la réalisation de notre étude.

Nous avons d'abord abordé dans le premier chapitre 1 la notion de risques, puis ensuite le chapitre 2 a été consacré uniquement à l'élaboration de la cartographie des risques, pour finir nous avons déroulé la méthodologie à adopter enfin de parvenir à la concrétisation de notre étude.

A l'issu du travail abattu, nous allons aborder la deuxième partie du thème consacrée à la pratique sur le terrain.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE II – CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Présentation de SORO YIRIWASO

Ce chapitre nous permettra d'avoir une vue d'ensemble de l'institution au sein de laquelle nous avons effectué le stage. La présentation de SORO YIRIWASO se fera en différentes sections à savoir:

- L'historique de SORO YIRIWASO (forme institutionnelle, missions, visions, activités, code éthique et valeurs, objectifs généraux de l'institution, la couverture géographique et marché, les produits),
- Structure organisationnelle de SORO YIRIWASO,
- Les moyens du service Contrôle Appui/ Audit interne

4.1. Historique de l'institution de micro finances SORO YIRIWASO

L'historique de SORO YIRIWASO est défini par les points suivants :

- **Forme institutionnelle**

SORO YIRIWASO est une association à but non lucratif régie par l'ordonnance no 41 PCG du 28 mars 1959 sur les associations en République du Mali. SORO YIRIWASO est une institution de micro finance créée par l'assemblée générale constitutive du 09 septembre 2000. Elle est basée sur les principes du crédit solidaire.

Pour lui permettre de fonctionner conformément à la réglementation en vigueur sur les institutions de micro finance, SORO YIRIWASO a signé le 11 juillet 2003 avec le gouvernement de la République du Mali, représenté par le Ministre de l'Economie et des Finances, une convention. Cette convention a été renouvelée le 09 juillet 2010. Elle est aussi membre de l'APIM (Association Professionnelle des Institutions de Micro finance du Mali).

- **Vision**

Une institution de micro finance solide, autonome et pérenne servant particulièrement les femmes.

- **Mission**

Augmenter les opportunités économiques des entrepreneurs maliens désavantagés, particulièrement les femmes, en leur offrant l'accès aux services financiers durables.

- **Objectifs**

Conduire toute activité ayant pour but de faciliter l'accès des femmes désavantagées aux ressources, produits et services financiers nécessaires à leurs activités génératrices de revenus;

- Favoriser la solidarité et la coopération entre les femmes ciblées par l'association;
- Promouvoir l'éducation économique et sociale des femmes; et
- Assurer la pérennité de l'association.

- **Activités**

Les principales activités de l'institution sont:

- Octroi de prêts aux personnes répondant aux critères d'éligibilité et conditions d'octroi du programme
- Mobilisation de l'épargne des clientes
- Formation liée à l'activité de crédit
- Ultérieurement, toute autre activité qui est reconnue comme pouvant aider l'institution à atteindre ses objectifs.

- **Code éthique**

Tout employé de SORO YIRIWASO est tenu de respecter les éthiques suivantes:

- Respecter les règles de bonne conduite.
- Ne jamais poser des actes discréditant SORO YIRIWASO.
- Respecter le règlement intérieur.
- Sauvegarder la confidentialité sur certaines informations.
- Se montrer poli, amical et serviable dans ses contacts en personne ou par téléphone avec les clients et les tierces personnes qui ont à faire avec SORO YIRIWASO.

- Il est strictement interdit pour les employés de consommer sur les lieux de travail de l'alcool ou de stupéfiants de même que de présenter au travail en état d'intoxication ou d'ébriété.

- **Valeurs**

Toute institution sérieuse a des valeurs fondamentales qui doivent être suffisamment diffusées en son sein. Ces valeurs correspondent aux qualités ou principes fondamentaux qui doivent être intrinsèques à une IMF et que son personnel doit posséder afin de remplir ses objectifs et sa mission. Elles aident les employés à remplir leur rôle dans le processus de gestion des risques.

Les valeurs de SORO YIRIWASO sont les suivantes:

- La justice: A tout point de vue l'institution vis-à-vis de son personnel et de ses partenaires doit adopter un comportement de droiture et de justesse.
- L'équité: En toute circonstance l'institution doit adopter un comportement de neutralité et d'égalité entre son personnel quel que soit la personne concernée.
- L'intégrité: La probité et l'honnêteté doivent être des qualités de tous les agents de l'institution.
- La qualité: La mise en œuvre des activités avec sérieux, soins et excellence de la part des agents de l'institution.
- L'engagement: Chaque agent doit faire preuve d'une disponibilité et de volonté de servir l'institution en toute circonstance.
- Le respect et la valorisation des partenaires : Chaque agent de SORO YIRIWASO doit comprendre que nous existons parce que nos partenaires existent. Par conséquent ces partenaires ont droit au respect et à la valorisation.

L'inobservation du code d'éthique ainsi décrit peut entraîner la résiliation du contrat de l'employé.

- **Couverture Géographique et Marché.**

- ✓ La Couverture Géographique

SORO YIRIWASO a comme ambition de couvrir tout le mali en totalité. Cependant elle compte évoluer progressivement et de façon cohérente.

Actuellement SORO YIRIWASO travaille dans les régions de Sikasso (Kolondieba, Bougouni, Sikasso ville, Koutiala, Kadiolo) de Koulikoro (Ouelessebouyou, Fana, Dioila) et de Ségou (Sebou ville).

- **Le Marché**

SORO YIRIWASO cible particulièrement les femmes maliennes de 18 à 65 ans résidant dans ses zones d'intervention. Ces femmes représentent 99% de la clientèle totale de SORO YIRIWASO. Avec les nouveaux produits SORO YIRIWASO commence à s'intéresser aux hommes.

Le profil type des clientes est une femme de 21 à 50 ans, mariée et faisant du petit commerce ou de l'agriculture. Ce commerce est exercé en toute saison pour une grande partie des clientes, bien qu'il y'ait une diminution de l'activité pendant la période hivernale, et concerne des activités commerciales (vente de céréales, de condiments, de tissus etc..), des activités artisanales, des activités agricoles et des activités de transformation.

- **Produits et Services de SORO YIRIWASO**

SORO YIRIWASO offre actuellement cinq produits dont les caractéristiques sont détaillées dans les tableaux ci-dessous:

- Prêt solidaire commerçant (PSC) ou Jago Miseni Juru.
- Prêt de campagne (PC) ou Suman Sene Juru.
- Prêt individuel commerçant (PIC) ou Mogo Kele Juru.
- Prêt individuel stockage et commercialisation des produits agricoles (PISC) ou Jago Suman Jago Juru.
- Prêt individuel aux producteurs de maïs (PIPM) ou Kaba Sene Juru (en test pilote).

Tableau 1 : Les produits et services

ELEMENTS	PSC Prêt Solidarité Commerçants	PC Prêt de Campagne	PIC Prêt Individuel Commerçants
Activités	Petit commerce et transformation	Agriculture	commerce et transformation
Montant	15.000 – 150.000	15.000 - 75.000	155.000-3.000.000
Durée de remboursement	4 à 32 semaines	4 à 10 mois	1 à 12 mois
Fréquence de remboursement	Toutes les 4 semaines	Remboursement unique.	Mensuel, Bimestriel avec ou sans différé décide par le comité de crédit.
Intérêt	25% par an.	25% par an.	25% par an.
Frais de dossier	2% du montant octroyé, payable au moment du financement.	N / A	1% du montant octroyé, payable au moment du financement.
Contribution fonds de solidarité	0.50% du prêt, payable au moment du financement.	0.50% du prêt, payable au moment du financement.	1% du prêt, payable au moment du financement.
Garanties préalables	Caution solidaire	Caution solidaire	✓ Dépôt de 20% du montant du prêt. ✓ Garantie matérielle au delà de 500.000.
Autres garanties	Epargne mensuelle de 10% du montant de la tranche de principal à rembourser	10% du montant du prêt	✓ La garantie d'une tierce personne.

Tableau 1 (suite): Produits et services

ELEMENTS	PISC	PICO
	Prêt Stockage commercialisation des produits agricoles	Prêt Individuel pour la consolidation des activités
Activités	Stockage et vente de céréales	Toutes activités confondues
Montant	155.000-3.000.000	155.000-3.000.000
Durée de remboursement	3 à 12 mois	3 à 12 mois
Fréquence de remboursement	Mensuel, Bimestriel, Trimestriel avec ou sans différé décide par le comité de crédit.	Mensuel, Bimestriel, Trimestriel avec ou sans différé décide par le comité de crédit.
Intérêt	25% par an.	25% par an.
Frais de dossier	1% du montant octroyé, payable au moment du financement.	1% du montant octroyé, payable au moment du financement.
Contribution fonds de solidarité	1% du prêt, payable au moment du financement.	1% du prêt, payable au moment du financement.
Garanties préalables	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dépôt de 20% du montant du prêt. ✓ Garantie matérielle au-delà de 500.000 FCFA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dépôt de 20% du montant du prêt. ✓ Garantie matérielle au-delà de 500.000 FCFA
Autres garanties	✓ La garantie d'une tierce personne.	✓ La garantie d'une tierce personne.

Source : Manuel de gestion des opérations de crédit épargne de SORO YIRIWASO

4.2. Structure organisationnelle de SORO YIRIWASO

SORO YIRIWASO dispose d'une structure organisationnelle harmonisée lui permettant d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée et de mener à bien ses activités en fonction des ressources qui la sont allouées.

Dans l'organisation de l'institution de micro finance SORO YIRIWASO, nous avons les organes d'administration et de Gestion et les organes exécutifs.

4.2.1. Les organes de Gestion de SORO YIRIWASO

Il s'agit de l'assemblée Générale et le conseil d'administration.

4.2.1.1. L'assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de SORO YIRIWASO. Elle est constituée de l'ensemble des membres, convoqués et réunis à cette fin.

Sans que la présente énumération ne soit limitative, l'Assemblée Générale a pour compétence de :

- s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de SORO YIRIWASO;
- modifier les statuts ;
- élire les membres des organes de SORO YIRIWASO ;
- créer des réserves facultatives ;
- approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;
- fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ;
- créer toutes structures qu'elle juge utile ;
- traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au fonctionnement

L'Assemblée Générale peut déléguer certains de ses pouvoirs à tout autre organe à l'exclusion des dispositions relatives aux modifications des statuts, à l'élection des membres des organes, à l'approbation des comptes et à l'affectation des résultats.

4.2.1.2. Le conseil d'administration

Le Conseil d'Administration veille au fonctionnement et à la bonne gestion de SORO YIRIWASO. A cet effet, il est chargé, notamment de :

- statuer sur l'admission ou l'exclusion des membres ;
- assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- adopter le projet de budget ;
- définir la politique de gestion des ressources de SORO YIRIWASO et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale ;
- veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la réglementation en vigueur au Mali ;

- favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres ; mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.

Il est composé de sept (7) membres élus pour un mandat de deux (2) ans renouvelables. Il est composé :

Les membres du Conseil d'Administration de SORO YIRIWASO ont des compétences diverses et bien adaptées pour le développement des activités et la supervision de l'institution. Malgré l'emploi du temps chargé de chacun de ses administrateurs, les conseils se tiennent régulièrement.

4.2.2. Les organes exécutifs de SORO YIRIWASO

Les Tâches du CA dévolues à la Direction Générale

- Réviser le plan d'affaires et le budget prévisionnel ;
- Autoriser, si nécessaire, les opérations d'investissements et de placement de fonds.
- Recruter les employés des antennes et la Direction;
- Planifier à long terme les besoins et le développement des antennes;
- Négocier le statut du personnel et la grille salariale en fonction des textes en vigueur et des possibilités des antennes ;
- Autoriser l'ouverture des comptes bancaires ;
- Proposer au C.A. des nominations et des affectations des agents conformément à la procédure administrative ;
- Autoriser les acomptes et avances sur salaires ;
- Procéder à la description des tâches administratives des postes et veiller à l'application des procédures administratives et à leur mise à jour ;
- Proposer des primes à appliquer au personnel, en fonction des résultats et de l'expérience du personnel technique ;
- Représenter l'institution auprès des bailleurs et des partenaires.

❖ Le Directeur Général

Le Directeur Général est recruté par le Conseil d'Administration de SORO YIRIWASO dont il relève hiérarchiquement. Le Directeur Général a une responsabilité majeure dans la gestion

administrative et financière de SORO YIRIWASO. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de SORO YIRIWASO.

Il est chargé de :

- gérer avec efficacité et efficience les affaires de l'institution,
- assurer le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ;
- définir la politique de gestion des ressources de SORO YIRIWASO et de rendre compte périodiquement de son mandat à l'Assemblée Générale ;
- veiller à ce que les taux d'intérêts applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la réglementation en vigueur au Mali ;
- favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres
- mettre en application les décisions de l'Assemblée Générale.
- suivre les directives du conseil d'Administration,
- veiller sur l'amélioration de la rentabilité financière de l'institution,
- faire la promotion de l'institution,
- chercher des ressources financières pour l'institution, exécuter et de développer toute activité tendant à la croissance de l'institution.

Le Directeur Général peut être temporairement remplacé par un employé occupant un poste de responsabilité au niveau de la direction et désigné par lui.

Cet acte doit être matérialisé par une note de service précisant les conditions de l'intérim.

❖ **Le Chargé de Programme**

IL est Placé sous la supervision directe du Directeur Général, le chargé de programme assure la gestion et le suivi opérationnels des activités d'épargne et de crédit, de transfert d'argent, de micro assurance, etc.

Il assure le bon développement du programme dans le respect des principes, des objectifs, de la vision de l'institution, le développement d'une culture commune du programme et veiller à l'atteinte des résultats.

Il est chargé de :

- Prendre connaissance et comprendre, d'une manière générale, les dispositions structurelles, les politiques, systèmes, procédures et pratiques de SORO YIRIWASO et, en particulier sa mission, sa philosophie, sa méthodologie et ses objectifs,
- Assister le Directeur dans la mise en œuvre du plan de développement global de SORO YIRIWASO,
- S'assurer que les plans stratégiques et opérationnels des Antennes sont en phase avec le plan de développement de SORO YIRIWASO,
- Apporter une assistance technique aux antennes,
- Participer au développement et à la mise en œuvre des stratégies de croissance durable,
- Développer des standards de performance pour guider les opérations de terrain,
- Participer au développement des procédures opérationnelles, des systèmes de contrôle pour les antennes, d'une méthodologie de crédit standardisée, des outils et manuels de procédures (Administration, Personnel, Opérations, Comptabilité, Finances) et à leur mise en œuvre,
- Participer au développement et à la mise en œuvre d'un système d'information de gestion (SIG) effectif et confiant pour faire le suivi de la performance de l'Institution,
- Définir, en relation avec les coordinateurs, des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour les antennes,
- Superviser et appuyer le développement des plans d'actions,
- Participer, en rapport avec le chargé d'administration et de finance à l'élaboration des prévisions de budgets annuels, de revenus et de dépenses à soumettre au Directeur Général,
- Faire le suivi des prévisions de résultat par rapport aux réalisations ; analyser les écarts et prendre des actions correctives pour atteindre les objectifs fixés,
- Faire le suivi du portefeuille, des indicateurs de performance et de la satisfaction de la clientèle et proposer, au besoin, les mesures correctives et des améliorations nécessaires,
- Organiser des revues formelles des opérations de terrain et s'assurer que les recommandations approuvées pour améliorer et maintenir un programme de haute qualité et une performance opérationnelle sont mises en œuvre,

- Entreprendre des visites régulières de terrain dans l'accomplissement de ses responsabilités professionnelles,
- Organiser une recherche en développement de produits et conduire les processus d'amélioration des produits existants pour assurer la pertinence des produits et services offerts à la clientèle,
- Etudier les réactions et comportements de la clientèle pour construire une base de données des informations clés telles que : les raisons des abandons de clients, les causes d'arriérés, les propositions d'amélioration, etc.
- Collecter, analyser l'information sur le portefeuille de crédit et de l'épargne, et élaborer les rapports périodiques sur les performances et sur le niveau de l'impact sur la clientèle,
- Assurer la compilation en temps réel et avec exactitude des données de terrain sur les indicateurs de performances,
- Catégoriser et analyser les données en vue de préparer des rapports de performance opérationnelle au regard des objectifs fixés,
- Rédiger des rapports d'activités selon la périodicité retenue,
- Centraliser les besoins en fonds de crédit prévisionnels et en informer en temps opportun le chargé d'administration et de finance,

Assumer, dans le cadre professionnel, d'autres responsabilités ou missions demandées par le Directeur Général.

Son intérim est assuré par l'assistant du chargé de programme ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **L'assistant du Chargé de Programme**

Il est placé sous la supervision directe du chargé de programme, l'assistant du chargé de programme est chargé d'assister le chargé de programme dans l'exécution de ses missions et la poursuite de ses objectifs.

Il est chargé de :

- Prendre connaissance et comprendre, d'une manière générale, les dispositions structurelles, les politiques, systèmes, procédures et pratiques de SORO YIRIWASO et, en particulier sa mission, sa philosophie, sa méthodologie et ses objectifs,

- S'assurer que les plans stratégiques et opérationnels des Antennes sont en phase avec le plan de développement de SORO YIRIWASO,
- Apporter une assistance technique aux antennes,
- Participer au développement et à la mise en œuvre des stratégies de croissance durable,
- Développer des standards de performance pour guider les opérations de terrain,
- Superviser et appuyer le développement des plans d'actions,
- Assister le chargé de programme à l'élaboration des prévisions de budgets annuels, de revenus et de dépenses à soumettre au Directeur Général,
- Faire le suivi des prévisions de résultat par rapport aux réalisations ; analyser les écarts et prendre des actions correctives pour atteindre les objectifs fixés,
- Faire le suivi du portefeuille, des indicateurs de performance et de la satisfaction de la clientèle et proposer, au besoin, les mesures correctives et des améliorations nécessaires,
- Entreprendre des visites régulières de terrain dans l'accomplissement de ses responsabilités professionnelles,
- Collecter, analyser l'information sur le portefeuille de crédit et de l'épargne, et élaborer les rapports périodiques sur les performances et sur le niveau de l'impact sur la clientèle,
- Assurer la compilation en temps réel et avec exactitude des données de terrain sur les indicateurs de performances,

Assumer, dans le cadre professionnel, d'autres responsabilités ou missions demandées par le Directeur Général.

Son intérim est assuré par le chargé de programme ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le chargé d'Administration et de Finance**

Le chargé de l'Administration et des Finances est recruté par la Direction Générale de SORO YIRIWASO. Il relève hiérarchiquement de cette direction.

Le chargé de l'Administration et des Finances est chargé de la gestion administrative, financière et comptable de SORO YIRIWASO, conformément aux politiques et procédures

établies. Il s'assure du traitement et de l'enregistrement comptable correct de toutes les transactions financières de l'institution, le suivi comptable et financier des ressources financières budgétaires allouées et/ou générées.

Il est chargé de :

- Veiller au respect du système comptable en place et procéder au besoin à des améliorations,
- Veiller à la conformité des opérations comptables et à l'adéquation de l'enregistrement des transactions au sein de l'Institution,
- Veiller au respect du manuel de procédures et des règles de gestion,
- Vérifier la conformité des factures et de toute autre pièce comptable,
- Coordonner l'élaboration des budgets annuels de SORO YIRIWASO en relation avec les différents coordinateurs d'antenne,
- Suivre l'exécution du budget global et des budgets des Antennes,
- Suivre les comptes bancaires sous l'autorité du Directeur Général et surveiller leur évolution,
- Suivre les dépenses et paiements de SORO YIRIWASO, et certifier conforme les factures de matériels et fournitures diverses au niveau de la Direction Générale,
- Assurer l'exécution financière des contrats et marchés,
- Vérifier, contrôler le traitement comptable approprié des entrées de fonds diverses (subventions ou prêts reçus, transfert de fonds, remboursement de prêts, paiement de revenus financiers, retour de fonds de crédit, liquidation des avances, etc.) conformément aux procédures établies, à l'exactitude et à la validité des documents justificatifs,
- S'assurer que le système comptable mis en place est efficient pour gérer les informations et les procédures et à produire des rapports financiers adaptés,
- Etablir un rapport trimestriel sur l'exécution financière de SORO YIRIWASO,
- Veiller à l'élaboration des états financiers de la Direction et des antennes et procéder à la consolidation des états financiers de SORO YIRIWASO, selon les normes de la BECEAO et/ou celle des bailleurs de fonds,
- En relation avec le Directeur, assurer la gestion financière de SORO YIRIWASO,
- Participer à la définition de la politique de recrutement de SORO YIRIWASO,
- Concevoir et développer les outils pertinents de gestion du personnel,

- Assurer la gestion du dossier du personnel et servir d'interface avec les services de l'Etat ;
- Assurer une bonne application de la démarche d'évaluation et du système de sanctions positives et/ou négatives du personnel,
- Procéder à la revue de l'état de paie des employés en s'assurant que toutes les charges déductibles sont prises en compte (avances sur salaire, impôts, organismes sociaux, assurances, etc.),
- Traiter et effectuer les paiements aux organismes sociaux, à l'Etat, aux assurances, etc.
- Vérifier les demandes de paiement ou d'acquisitions de biens ou services liés aux activités de l'Institution et ce, en respect des procédures établies,
- Faire le suivi des opérations bancaires relatives aux activités de la Direction Générale,
- Gérer les congés et les ordres de mission, en relation avec les autres départements et antennes,
- Assurer l'interface avec les cabinets de notation, d'audit et d'ingénierie financière,
- Travailler avec le personnel pour identifier les besoins en développement de ressources humaines et élaborer des programmes de formations pour répondre à ces besoins,
- Organiser et superviser les ateliers de formation, et veiller à l'exécution effective de l'ensemble des activités liées à la formation,
- Elaborer des rapports périodiques sur les différentes activités de formation,
- Aider à la définition des termes de références (TDR) et à l'élaboration des contrats de prestations relatifs aux activités de formation,

Veiller à la pertinence des contenus des programmes de formation dispensés par les prestataires,

Son intérim peut être assuré soit par le comptable ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le chargé d'appui et de contrôle**

Placé sous la supervision directe du Directeur Général, Le chargé d'appui et de contrôle veille à ce que les services financiers offerts par SORO YIRIWASO répondent aux normes de qualité fixées. Il est chargé de développer et mettre en œuvre le système de contrôle interne des opérations de SORO YIRIWASO.

Il est chargé de :

- Prendre connaissance et comprendre, d'une manière générale, les dispositions structurelles, les politiques, systèmes, procédures et pratiques de SORO YIRIWASO et, en particulier sa mission, sa philosophie, sa méthodologie et ses objectifs,
- Concevoir, élaborer, développer et mettre en place un système adéquat de contrôle/audit interne, couvrant les opérations de crédit/épargne, de la comptabilité, des finances, de l'administration et de la formation,
- Effectuer des visites de terrain afin de procéder à la revue périodique de l'application de la méthodologie, du respect des politiques et procédures administratives, comptables et financières, des opérations de crédit – épargne, de transfert d'argent, de micro-assurance et de formation,
- Appuyer les employés pour accroître leurs connaissances des meilleures pratiques de contrôle / audit de la Micro Finance conformément aux politiques et procédures, systèmes et méthodologies en vigueur,
- Vérifier la tenue rigoureuse, régulière et complète des documents de gestion et de suivi au niveau des clients, de SORO YIRIWASO
- Préparer et soumettre sur une base périodique les rapports relatifs aux différentes missions de contrôle / audit interne,
- Participer au processus d'amélioration continue des systèmes et procédures établies,
- Participer aux études d'évaluation et aux audits externes,
- Veiller au respect strict des procédures administratives et financières en vigueur,
- Tenir en sécurité et avec confidentialité toutes les informations contenues dans les rapports de contrôle/audit et Assurer un classement approprié des fichiers,
- Développer un calendrier périodique d'activités et de missions sur le terrain,
- Effectuer des missions sur le terrain au besoin selon les exigences du travail,
- Aide l'organisation à gérer les risques opérationnels

Exécuter toutes autres tâches professionnelles à la demande de son supérieur hiérarchique.

Son intérim est assuré par l'assistant du chargé d'appui et de contrôle ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale

❖ **L'assistant du Chargé d'appui et de contrôle**

Placé sous la supervision directe du chargé d'appui et de contrôle, l'assistant à l'Audit interne est chargé d'assister le chargé d'appui et de contrôle dans l'exécution de ses missions et la poursuite de ses objectifs d'audit interne.

Sous la responsabilité de ce dernier, il veille à ce que les services financiers offerts par SORO YIRIWASO répondent aux normes de qualité fixées. Il participe également au développement et à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne efficace au niveau de SORO YIRIWASO ;

Il est chargé de :

- contrôle l'application des normes et procédures de l'institution ;
- vérifie le bon fonctionnement des flux d'informations et l'exactitude des données ;
- S'évertue à détecter les anomalies et les zones de risques ;
- participe aux recueils d'informations comptables et de gestion ;
- diagnostique les causes des dysfonctionnements et analyse leurs effets ;
- Vérifie les informations comptables, financières, fiscales et de gestion ;
- Effectue des missions d'audit interne au niveau des antennes ;
- Analyse et propose des voies d'amélioration de la gestion opérationnelle, financière et organisationnelle de l'Institution ;
- assure une veille en matière de législation, de normes et de pratiques comptables et financières (nationales et internationales).
- Effectue des missions d'audit interne dans les antennes de la structure ;
- Produit des rapports à l'issue de chaque mission d'audit ; participe à la rédaction du rapport d'audit annuel;
- Assiste le chargé de contrôle dans ses tâches de management des risques
- Son intérim est assuré par le chargé d'appui et de contrôle ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le comptable de la Direction**

Placé sous la supervision directe du chargé d'administration et de finance, le comptable de Direction assume des fonctions comptables et administratives pour le compte de la Direction Générale conformément aux politiques et procédures établies. Il assure la tenue de la

comptabilité de la Direction Générale. A ce titre, il effectue les traitements et enregistrements comptables appropriés de toutes les transactions financières sur la base de documents justificatifs, le suivi comptable et financier des ressources financières budgétaires alloués et /ou générées.

Son intérim est assuré par le chargé d'administration et de finance ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le coordinateur d'Antenne**

Placé sous la supervision directe du chargé de programme, Il est responsable du bon fonctionnement de l'Antenne et des ressources mises à sa disposition.

Son intérim est assuré par le superviseur ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **L'assistant au coordinateur d'Antenne**

Placé sous la supervision directe du coordinateur d'antenne, il a pour responsabilité d'assister le Coordinateur dans la bonne gestion du programme dans la zone tout en maintenant les remboursements à jour, veillant à l'atteinte les cibles d'accroissement et entretenant une bonne relation avec les communautés.

Son intérim est assuré par le coordinateur d'antenne ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le gérant**

Placé sous la supervision du coordinateur d'antenne, Sous la responsabilité du coordinateur d'antenne, le gérant est responsable de l'animation du point de service, du maintien, du développement et de l'approfondissement des relations avec les partenaires, de la gestion du personnel, du contrôle et de la bonne gestion financière.

Son intérim est assuré par le coordinateur d'antenne ou toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le Superviseur**

Placé sous la supervision directe du coordinateur d'antenne, Le superviseur aura à appuyer toutes les activités liées aux opérations et faire le suivi et la promotion des activités de l'Antenne. Il aura plus spécifiquement à assumer la responsabilité de la revue et du contrôle du travail d'un groupe d'Agents de crédit placés sous sa supervision.

Son intérim est assuré par le coordinateur d'Antenne ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le Préposé au Crédit Individuel**

Placé sous la supervision directe du coordinateur d'antenne, L'agent produit de campagne doit assumer conformément à la politique de crédit en vigueur, les tâches inhérentes à l'octroi, la gestion courante et le recouvrement du crédit individuel.

Son intérim est assuré par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le Comptable d'Antenne**

Placé sous la supervision directe du coordinateur d'antenne, Sous la supervision hiérarchique du Coordinateur d'Antenne, le Comptable tient la comptabilité de l'Antenne.

Son intérim est assuré par le coordinateur d'Antenne ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **L'Agent Produit de Campagne**

Placé sous la supervision directe du superviseur, L'agent produit de campagne doit assumer conformément à la politique de crédit en vigueur, les tâches inhérentes à l'octroi, la gestion courante et le recouvrement du crédit des crédits de campagne.

Son intérim est assuré par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **La Promotrice**

Placé sous la supervision directe du superviseur, il assume la responsabilité de la gestion administrative et la supervision groupes qui lui sont assignés.

Son intérim est assuré par le superviseur ou par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le Caissier**

Placé sous la supervision directe du comptable d'antenne, Il est le gestionnaire principal de la caisse. Il est responsable des opérations de caisse et de la tenue du brouillard de caisse.

Son intérim est assuré par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le chargé de promotion KIVA**

Placé sous la supervision directe du coordinateur d'antenne et sous la responsabilité du chargé de programme, le chargé de partenariat est responsable de l'établissement, du maintien, du développement et de l'approfondissement des relations avec les partenaires.

Son intérim est assuré par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

❖ **Le Responsable Chargé du SI (en prévision du logiciel)**

Placé sous la supervision directe du Directeur Général, il a pour responsabilité de prendre connaissance et comprendre, d'une manière générale, les dispositions structurelles, les politiques, systèmes, procédures et pratiques de SORO YIRIWASO particulier sa mission, sa philosophie, sa méthodologie et ses objectifs. Il est responsable de :

- la mise en œuvre du SIG
- l'exploitation du logiciel
- l'évolution du SI

Son intérim est assuré par toute autre personne désignée par la Direction Générale.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter SORO YIRIWASO à travers une présentation de sa structure organisationnelle, de sa forme juridique, de ses missions, de ses valeurs, visions, objectifs, organes d'administration et de gestion et exécutifs.

Ainsi donc, après une brève présentation de SORO YIRIWASO, nous allons décrire la démarche de cartographie des risques, puis analyser cette démarche pour dégager ces forces et faiblesses sur la base des bonnes pratiques puis en faire des recommandations d'amélioration.

Chapitre 5 : La mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels à SORO YIRIWASO

Dans ce chapitre, il s'agit de décrire la démarche de cartographie des risques au sein de SORO YIRIWASO afin d'analyser puis formuler des propositions d'amélioration.

5.1. Définition de la démarche de cartographie des risques

La démarche adaptée par SORO YIRIWASO est une démarche globale commune permettant d'identifier les processus, de dégager les risques qui peuvent découler de ces processus puis les cartographier enfin de faire une analyse permanente dans le but de déployer des moyens d'action pour les traiter.

La démarche répond à deux objectifs :

- Permettre à l'organisation de s'approprier des divers risques opérationnels liés à leurs activités enfin de mieux les maîtriser,
- Permettre aux organes d'administration de connaître sans exception tous les risques opérationnels qui peuvent les empêcher d'atteindre leurs objectifs.

Après avoir défini la démarche de cartographie des risques, déclinons les acteurs du management des risques dans l'organisation.

5.2. Les acteurs de management des risques :

Les acteurs de management des risques au sein de SORO YIRIWASO sont essentiellement : Le directeur général, le chargé de contrôle et d'appui/ Auditeur interne, les opérationnels.

5.2.1. Le Directeur général

Il est l'acteur central du processus de management des risques. Responsable de la conception de la démarche itérative de management des risques opérationnels au sein de l'organisation, il assure la formation des opérationnels et du chargé de contrôle en matière de management des risques opérationnels. Bref, il assure une veille méthodologique en matière de management des risques opérationnels.

5.2.2. Le chargé de contrôle et d'appui/ Auditeur interne

Il est chargé de prendre connaissance et comprendre, d'une manière générale, les dispositions structurelles, les politiques, systèmes, procédures et pratiques de SORO YIRIWASO et, de définir le champ de la démarche de management des risques opérationnels tout en décrivant les procédures qui entrent dans le périmètre. Bref, il est responsable de la description narrative des procédures et de l'établissement de la carte des risques opérationnels après une évaluation des risques résiduels.

5.2.3. Les opérationnels

Les opérationnels relèvent tous les risques opérationnels (liés aux opérations) qu'ils ont identifié ou aux quels ont été confrontés tout au long de l'exécution de leurs tâches et les exposent lors de l'atelier présidé par le Senior Staff.

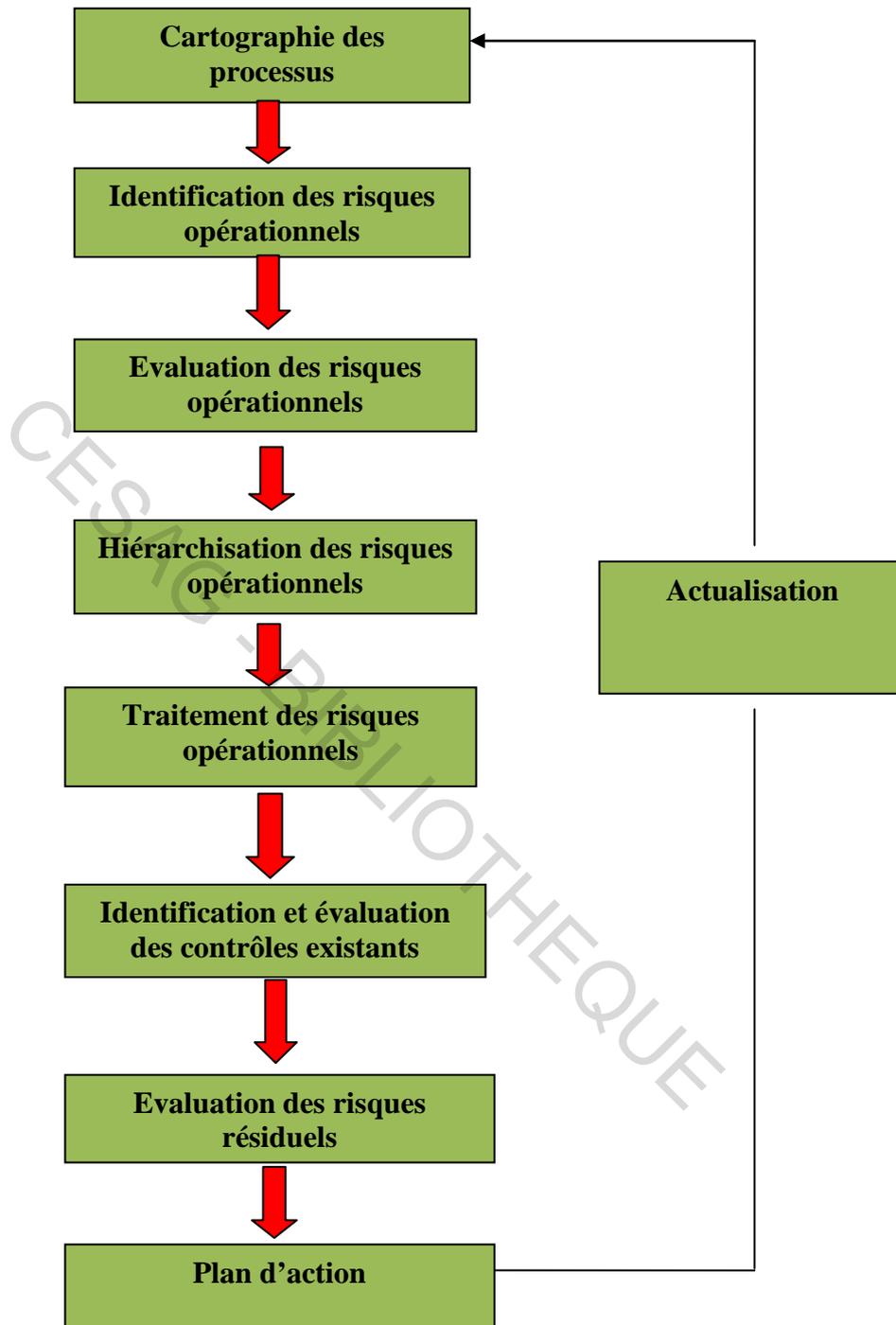
En plus des acteurs sus cités, nous pouvons noter les fréquentes participations du Senior Staff, du chargé de programme et de son assistant, du superviseur direct des antennes.

5.3. Les étapes de la démarche :

Cette démarche contient des étapes allant de la narration des procédures jusqu'au déploiement des moyens d'action pour annihiler les risques identifiés. Chacune des étapes est nécessaire pour le bon déroulement du processus de management des risques. La figure ci-dessous nous donne les différentes étapes qui entrent dans le processus de management des risques au sein de SORO YIRIWASO.

Figure 6 : Les étapes de la cartographie des risques

Les étapes de la démarche d'élaboration sont illustrées par le schéma ci dessous:



Source : Manuel de gestion des risques opérationnels de SORO YIRIWASO

5.3.1. Description des processus : cartographie des processus

Cette étape de la démarche est fondamentale car elle est le point de départ de tout le processus de la cartographie des risques. Elle est réalisée par le chargé de contrôle et d'appui/ Auditeur

interne. Pour permettre une identification exhaustive des risques, il convient de cibler le niveau de détail de cartographie.

5.3.1.1. Notion de processus

Un processus est un ensemble ordonné de tâches, visant à fournir un produit ou un service à un client final interne ou externe. Il se caractérise de ce fait par un point de départ, un résultat final, des acteurs, la succession de plusieurs étapes et une valeur ajoutée entre l'entrée et la sortie de chaque activité. Trois niveaux de processus sont proposées par la démarche de management des risques au sein de l'organisation aux quels découlent les procédures.

Tableau 2 : La cartographie des processus au sein de SORO YIRIWASO

Processus	Définition
Cycle de crédit et épargne	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crédit : De la demande au recouvrement, en passant par l'approbation et le déboursement ✓ Epargne : De l'approbation de la demande d'adhésion aux dépôts et aux retraits ✓ Qualité : Il s'agit là de la qualité du portefeuille et provisionnement.
Cycle de l'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Achats : Les achats concernent l'expression des besoins, la consultation, la commande, la livraison, la réception, le paiement, la comptabilisation et le classement. ✓ Paie : Elle concerne les activités, l'évaluation des heures travaillées, le bulletin de paie, la paie et le classement. ✓ Immobilisation : L'expression de besoins, la consultation, la commande, la livraison, la réception, le paiement, la comptabilisation, le classement et l'amortissement.
Cycle de trésorerie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manipulation des espèces. ✓ Transactions bancaires, dépôts, transferts et retraits. ✓ Gestion de la trésorerie.

Source : Manuel de Gestion des opérations de SORO YIRIWASO

Les procédures qui découlent de ces processus sont :

- **L'information et la sensibilisation :**

Elle consiste à informer et à sensibiliser les clients, les clients potentiels et autres usagers sur les produits et services de SORO YIRIWASO.

- **La demande et la formation :**

Il s'agit de l'intégration au programme par une association de femmes après leur sensibilisation puis leurs formations sur les conditions de prêts.

- **La contractualisation et le financement :**

Elle consiste à la signature du contrat entre SORO YIRIWASO et l'association de femmes puis un financement par chèque ou procuration.

- **Le suivi et l'accompagnement :**

Il consiste à suivre les dossiers de crédits pour s'assurer du respect des conditions du prêt contracté

- **Le remboursement et la gestion des impayés :**

Ce processus décrit le mode de remboursement du prêt contracté et la mise en œuvre des actions de recouvrement des arriérés (impayés).

- **Le diagnostic du cycle et le refinancement :**

Il consiste à une analyse des dossiers de crédit des clients, puis procéder à la contractualisation d'un nouveau prêt.

5.3.1.2. Identification des processus :

L'identification des processus au sein de SORO YIRIWASO consiste en un premier temps à identifier les processus les plus globaux, en un second temps à identifier les procédures qui peuvent en découler et enfin à hiérarchiser les processus recensés.

- **Identification des processus**

Pour cette étape d'identification des processus, nous avons constaté lors de notre stage que l'auditeur interne est celui qui est responsable d'élaborer la cartographie des processus après la tenue d'un atelier en présence des acteurs du management des risques à savoir : le Directeur général, les opérationnels, l'auditeur interne et le Senior Staff. L'atelier est présidé par le senior staff.

- **Identification des procédures :**

Cette étape fait en outre dégager les grandes procédures que génèrent les processus identifiés. Cette étape d'identification des procédures est aussi concrétisée par le chargé de contrôle et d'appui/ Auditeur interne avec l'aide du DG et du Senior Staff.

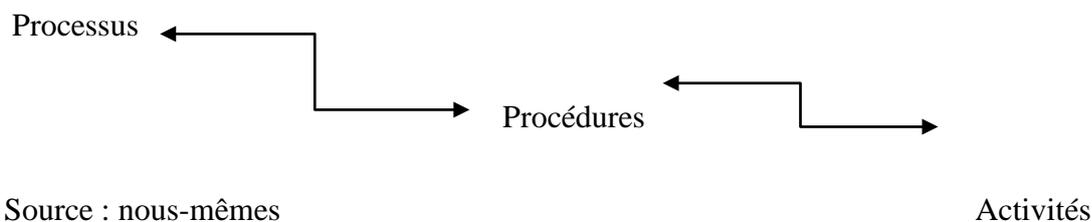
- **Hierarchisation des processus recensés**

Durant notre stage au sein de SORO YIRIWASO, nous avons constaté qu'une fois les risques identifiés, l'auditeur interne procède à leur hiérarchisation en fonction de leurs importances et selon l'activité qui est source de leur existence. Ainsi donc, les processus qui génèrent les risques les plus critiques sont classés au plus haut niveau.

Retenons qu'en général, l'identification de ces processus consiste en premier temps à dégager les grands cycles qui sont les faits générateurs de l'activité. Pour un second temps, on identifie les procédures qui découlent de ces cycles.

Au sein de SORO YIRIWASO les procédures sont décrites du plus grand au plus petit.

Figure 7: Le schéma de la description est le suivant



Source : nous-mêmes

Activités

5.3.2. Identification et l'évaluation des risques inhérents

Cette étape qui suit celle de la description des processus à pour objectif l'identification et l'évaluation des menaces sur le fonctionnement de chaque processus et l'empêchant de remplir ses critères de qualité et de maîtrise. De ce fait, elle concerne tous les risques liés aux processus même s'ils sont couverts par un contrôle interne adéquat.

5.3.2.1. Identification des risques inhérents ou bruts

Lors de notre stage à SORO YIRIWASO, nous avons fait mention que la démarche d'identification des risques inhérents aux processus repose sur deux approches complémentaires à savoir :

- Une approche intuitive basée sur le principe d'un questionnement à partir d'informations recueillies sur les processus identifiés.
- Et une approche axée sur un brainstorming réalisable lors d'un atelier présidé par le senior staff et en présence du Directeur général, du chargé de contrôle et d'appui, des opérationnels, du chargé de programme et son assistant. Bref, la présence de tous les acteurs de management des risques est obligatoire.

➤ L'approche intuitive

Elle consiste en une identification des risques à partir des processus. L'auditeur interne ayant déjà établi la cartographie des processus expose le contenu lors de l'atelier. Chacun fait mention des risques qu'il a identifiés. Une liste de ces diversités de risques est remis à l'auditeur interne pour le déploiement d'un plan d'action adéquat afin d'annihiler ces risques.

➤ L'approche par le brainstorming

Nous avons constaté lors de notre stage que cette approche basée sur un brainstorming est réalisée lors de l'atelier par tous les acteurs de management des risques opérationnels. Les opérationnels ont une large participation lors de cette approche. Chaque opérationnel fait le point des risques auxquels ils ont été confronté et qui conviennent d'être traités. Ainsi, nous procédons à un recensement des risques pour un premier temps. Pour un second temps, une fois les risques identifiés et recensés, nous procédons à un balayage dans le but de ne retenir

que les risques les plus pertinents pouvant avoir des impacts positifs sur les finances et les clients de l'entreprise.

L'identification des risques fait recours à l'union des éléments inclus dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Exemple type de tableau d'identification des risques

Processus	Risques opérationnels	Dispositif de maitrises

Source : nous-mêmes

Le tableau ci-dessus nous permet de recenser les différents processus pouvant engendrer des risques. Suite à l'identification de ces risques, il revient au service de contrôle d'appui de mettre en place un système ayant pour but de maîtriser, de réduire ceux-ci

Les risques ainsi identifiés sont soumis à une évaluation décrite comme suit.

5.3.2.2. L'évaluation des risques inhérents ou bruts

Une fois les risques identifiés, ils doivent faire l'objet d'une évaluation. Au sein de SORO YIRIWASO, cette évaluation est fondée sur l'appréciation des deux dimensions à savoir :

- la probabilité de survenance des risques basée sur le taux de dysfonctionnement et ou une appréciation de la vulnérabilité de l'activité,
- Et leurs conséquences potentielles sur des dimensions à savoir : l'impact image, processus, RH, les parties prenantes et les finances.

5.3.2.3. L'évaluation de la probabilité du risque opérationnel

La probabilité du risque opérationnel correspond à sa possibilité de survenance, en l'absence de tout dispositif de contrôle interne, ou avec un niveau de contrôle interne récemment mise en place c'est-à-dire de niveau 1. Elle est évaluée suivant la vulnérabilité du processus au risque considéré.

❖ **L'évaluation de la probabilité selon la vulnérabilité du processus au risque considéré**

L'appréciation de la probabilité du risque en fonction de la vulnérabilité est une approche basée sur le jugement et l'observation. Elle est donc plus subjective que l'évaluation suivant le taux de défaillance. La vulnérabilité du processus s'évalue par le biais de deux facteurs à savoir : l'environnement interne et l'environnement externe. Ces deux facteurs s'appliquent à tous les processus sans exception et qui doivent faire l'objet d'une évaluation en termes de probabilité.

Chaque facteur de vulnérabilité est coté de (1 à 3). Il faut aussi noter que les deux facteurs sont égaux aux yeux des acteurs de management des risques de l'organisation.

Tableau 4 : Echelle de cotation des facteurs de vulnérabilité

Evaluation des facteurs de vulnérabilité du processus	Environnement interne 50%	Environnement externe 50%
3	Faiblesses fortes dans l'organisation	Environnement externe fortement contraignant
2	Faiblesses moyennes dans l'organisation	Environnement externe moyennement contraignant
1	Petites faiblesses dans l'organisation	Environnement externe faiblement contraignant

Source : nous-mêmes

En définitive, pour l'évaluation de la probabilité, l'échelle de la probabilité est la suivante :

Tableau 5 : Echelle d'évaluation de la probabilité

Cotation	Probabilité d'occurrence	Vulnérabilité de l'environnement
3	Forte	Environnement fortement vulnérable
2	Moyenne	Environnement moyennement vulnérable
1	Faible	Environnement faiblement vulnérable

Source : nous-mêmes

❖ Evaluation de l'impact du risque opérationnel

L'impact du risque a des conséquences néfastes sur l'activité de l'organisation. Pour l'évaluation des risques en termes d'impact, nous pouvons avoir deux catégories qui sont : l'impact financier et l'impact sur les parties prenantes (clients).

❖ Evaluation de l'impact du risque sur les finances :

En matière d'impact financier, il est tenu compte des conséquences que peuvent avoir les risques susceptibles d'advenir aux processus (pertes financières, cout de réparation etc.). Il faut cependant noter que les impacts financiers varient d'un processus à un autre et est fonction du type de risque. Cette partie d'évaluation des risques est réalisée lors de l'atelier à travers un brainstorming. Chaque intervenant donne son point de vue sur le degré de l'impact financier des risques. Les risques sont évalués sur une échelle impaire de 1 à 3. Après avoir rapporté toutes les idées sur les risques, nous procédons à un nettoyage en fonction de l'appréciation que peut avoir le DG sur les risques évalués, c'est-à-dire son niveau d'appétence/d'aversion pour les risques.

Tableau 6 : Echelle d'évaluation de l'impact financier

Cotation	Echelle	Impact en (FCFA)
3	Forte	➤ 3 000 000 FCFA
2	Moyenne	(150 000 – 3 000 000)
1	Faible	< = 150 000 FCFA

Source : nous-mêmes

❖ Evaluation de l'impact du risque sur les clients :

Pour l'évaluation de l'impact du risque sur les clients en particulier, nous retenons trois types de clients à savoir : les clients potentiels, les clients et les autres usagers

Tableau 7: Evaluation de l'impact du risque sur les clients

Cotation	Echelle	Portefeuille client
3	Forte	Clients potentiels
2	Moyenne	Clients
1	Faible	Autres usagers

Source : nous-mêmes.

5.3.3. Hiérarchisation des risques évalués selon leurs impacts :

Une fois les risques évalués ils doivent être classés par ordre de priorité selon leurs criticités enfin de prendre des mesures pour les traiter. Lors de notre stage, nous avons constaté que SORO YIRIWASO hiérarchise les risques selon leurs importances c'est-à-dire, les risques ayant les conséquences élevés sur les finances et sur les clients sont classés au plus haut niveau pour un traitement. Les risques sont codifiés numériquement lors de l'atelier.

Tableau 8: Exemple type de tableau d'hiérarchisation des risques

N°	Risques	Impacts
1		
2		

Source : manuel de gestion des risques opérationnels de SORO YIRIWASO

Une fois les risques opérationnels identifiés, évalués et hiérarchisés, il convient de s'assurer qu'un dispositif destiné à les maîtriser existe. Quelques soient leurs natures les contrôles internes doivent faire l'objet d'identification et d'évaluation

5.3.4. Traitement des risques opérationnels

Les risques sont hiérarchisés pour être traités. Au cours des deux mois de stage, nous avons, procédé aux traitements immédiats des risques à impacts très élevés, porté une attention particulière aux risques ayant des impacts moyens puis prêté une attention périodique à ceux d'impacts faibles. Le traitement des risques est réalisé par chaque opérationnel responsable de la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques qui lui sont propres suite à une note de programme rédigée par le DG ayant pour but d'opérationnaliser et de rendre effective le

plan d'action. Il faut cependant noter que le traitement des risques au sein de SORO YIRIWASO est basé sur les quatre T à savoir : traitement des risques, terminaison des risques, transfert des risques, tolérance pour les risques ayant un impact financier faible.

5.3.5. Identification et l'évaluation des contrôles internes existants

Une activité de contrôle est définie comme l'application des normes et procédures destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques. Il existe plusieurs types de contrôles internes en fonction de l'impact recherché sur les risques.

- Contrôles préventifs visant à réduire la probabilité de survenance du risque. Ils agissent sur les causes du risque.
- Contrôles détectifs permettant d'alerter et d'agir sur le risque lors de sa manifestation
- Contrôles correctifs qui ont pour objectifs de réduire l'impact du risque à travers la mise en œuvre d'une action corrective

5.3.5.1. L'identification des contrôles internes existants

Cette étape d'identification des contrôles internes existants au sein de l'organisation est assurée par le responsable de la cellule Audit interne. Pour y parvenir, il s'entretiendra avec les opérationnels, les superviseurs directs d'antenne, des manuels de procédures, des rapports d'audit interne externe. La finalité de cette étape d'identification a pour objectif de distinguer les contrôles préventifs, détectifs et correctifs.

5.3.5.2. Evaluation des contrôles internes existants

Pour l'évaluation des contrôles internes nous pouvons retenir trois critères à savoir : la pertinence, l'efficacité et la fiabilité.

➤ Evaluation de la pertinence du contrôle interne

Il s'agit ici pour le responsable de la cellule Audit interne de s'assurer de la redondance des dispositifs de contrôle interne (voir son utilité).

Un dispositif de contrôle interne jugé faiblement pertinent après une évaluation exhaustive par celui-ci est abandonné au profit d'un autre dispositif que nous initions et assurons sa mise en place.

Tableau 9 : Echelle d'évaluation de la pertinence du contrôle interne

Niveau de pertinence	Illustration
Fortement pertinent	Le dispositif du contrôle interne tel qu'il est conçu permet une couverture appropriée du risque
Moyennement pertinent	Le dispositif du contrôle interne tel qu'il est conçu permet une couverture partielle du risque
Faiblement pertinent	Le dispositif du contrôle interne tel qu'il est conçu ne concourt pas à la maîtrise du risque

Source : nous-mêmes

➤ **Evaluation de l'efficacité du contrôle interne**

Cette étape d'évaluation a pour objectif d'apprécier le contrôle interne en termes d'atteinte des objectifs. Il s'agit pour l'auditeur interne de s'assurer de la qualité, la régularité et la permanence de son fonctionnement effectif. Il faut cependant noter que l'absence d'anomalies constatée ne signifie pas le bon fonctionnement du contrôle interne mais plutôt sa pertinence

Tableau 10 : Echelle d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne

Niveau d'efficacité	Illustration
Fortement efficace	Le dispositif du contrôle interne fonctionne de façon permanente et permet l'atteinte des objectifs
Moyennement efficace	Le contrôle interne fonctionne, mais pas de manière permanente, donc il permet l'atteinte partielle des objectifs
Faiblement efficace	Le contrôle interne ne fonctionne pas efficacement, donc ne permet pas l'atteinte des objectifs.

Source : nous-mêmes

➤ **Evaluation de la fiabilité du contrôle interne :**

L'évaluation de la fiabilité du contrôle interne consiste à une vérification des dispositifs de contrôle interne dans leur fonctionnement. Cette évaluation de contrôle interne est réalisée par l'auditeur interne.

Tableau 11 : Echelle d'évaluation de la fiabilité du contrôle interne

Niveau de fiabilité	Illustration
Fortement fiable	Le dispositif du contrôle interne fonctionne correctement
Moyennement fiable	Le dispositif du contrôle interne fonctionne de manière moyennement efficace
Faiblement fiable	Le dispositif du contrôle interne n'est pas fiable, donc ne fonctionne pas correctement

Source : nous-mêmes

5.3.6. Evaluation des risques opérationnels résiduels :

Le risque résiduel est le niveau du risque inhérent atténué du dispositif de contrôle interne. Après évaluation du risque résiduel, il est soit inférieur ou égal au risque à l'état brut. Cette évaluation des risques résiduels se fait en deux phases à savoir : une appréciation du risque résiduel et une comparaison avec le risque cible.

- Les risques résiduels sont appréciés selon la même modalité, c'est-à-dire sur la base de l'impact du risque sur les finances et sur les clients. Dans ce cas, ils tiennent encore un atelier en présence des mêmes intervenants pour vérifier l'efficacité des mesures de correction prises pour atténuer les risques,
- Une fois les risques résiduels évalués, il s'avère important de déterminer le niveau du risque cible, c'est-à-dire le niveau de risque que l'organisation souhaite atteindre en fonction de leur appétence ou aversion pour les risques.

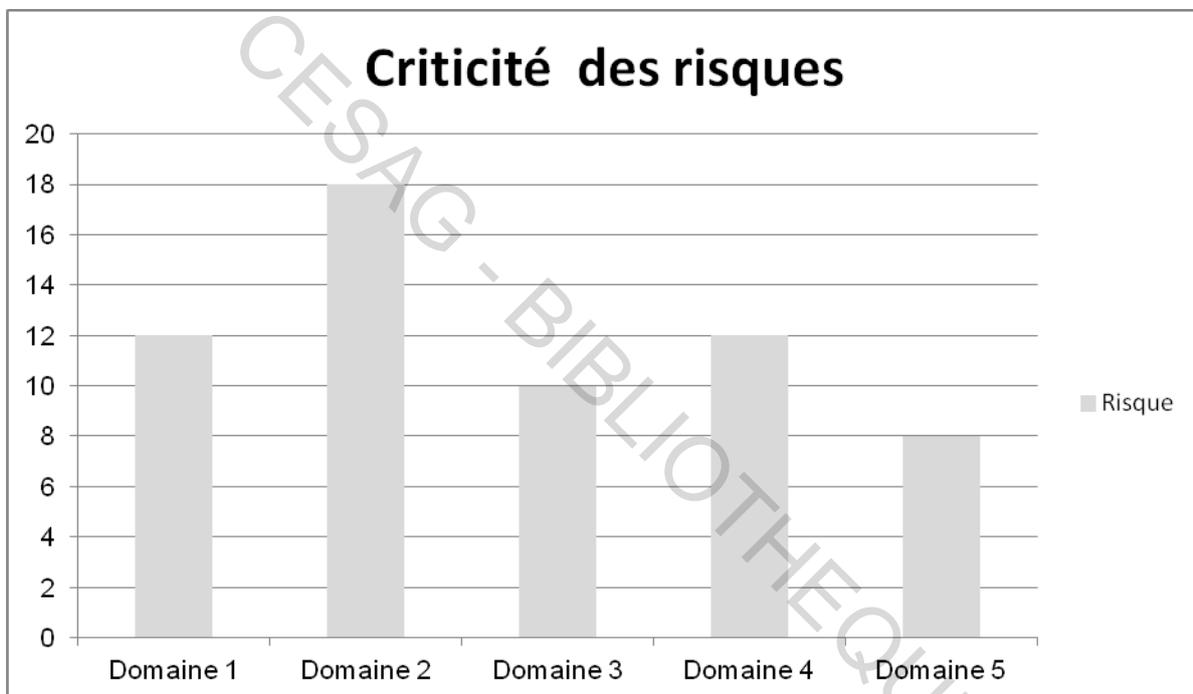
Cette deuxième appréciation nous permet de mesurer l'efficacité des stratégies de gestion des risques inhérents.

- Dès lors que le risque résiduel est supérieur au risque cible, alors nous déclinons des nouvelles stratégies de gestion que nous mettons en œuvre pour atteindre le risque cible,
- Dès lors que le risque résiduel est égal au risque cible alors les plans d'action de gestions des risques sont efficaces,
- Une fois que le risque résiduel est inférieur au risque cible, alors nous déployons des moyens encore plus efficaces pour sur-contrôler les risques.

Cette évaluation des risques résiduels est effectuée pour s'assurer de l'efficacité des moyens mis en œuvre pour traiter les risques. Elle est réalisée lors de l'atelier. Les opérationnels donnent l'état des risques auxquels ils ont été confrontés dans le passé et qui ont subi des traitements. Suite à cette appréciation des opérationnels, nous procédons à une évaluation des risques résiduels puis déployons des nouvelles stratégies de gestion de ces risques résiduels.

Suite à cette étape d'appréciation des risques résiduels, l'auditeur interne élabore la carte des risques. Elle est la suivante :

Figure 8 : La matrice des risques



Source : Nous-mêmes

5.3.7. Plan d'actions de maîtrise des risques :

Après l'évaluation de l'ensemble des risques résiduels, il convient de mettre en œuvre des actions susceptibles de ramener les niveaux des risques insatisfaisants à des niveaux acceptables. C'est l'objectif du plan d'action. Dans ce cadre, les actions à prendre pour renforcer la maîtrise des risques peuvent relever de deux niveaux :

- Mener des actions correctives des risques pour les atténuer au niveau acceptable,
- Dégager des mesures pour renforcer le contrôle interne en fin de le rendre encore plus efficace.

Durant notre stage, nous avons constaté que le plan d'action est formalisé par une note de programme signé par le Directeur général et adressé aux opérationnels. Cette note de programme a pour but d'opérationnaliser et rendre effective le plan d'action qu'on aurait décidé lors de l'atelier. Le plan d'action est élaboré lors de l'atelier après une évaluation des risques résiduels.

Tableau 12 : Modèle type de plan d'action

Plan d'action					
Cycle			Processus		
Risque identifié :					
N°	Action à mener		Responsable	Date butoir	Avancement
	objectif	Moyens mis en œuvres			Etat

Source : manuel de gestion des risques opérationnels de SORO YIRIWASO

5.3.8. L'actualisation de la cartographie

Il s'agit d'une actualisation de la matrice des risques réalisés dans le but de l'adapter aux multiples changements qui peuvent survenir. Changement dû à l'évolution de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

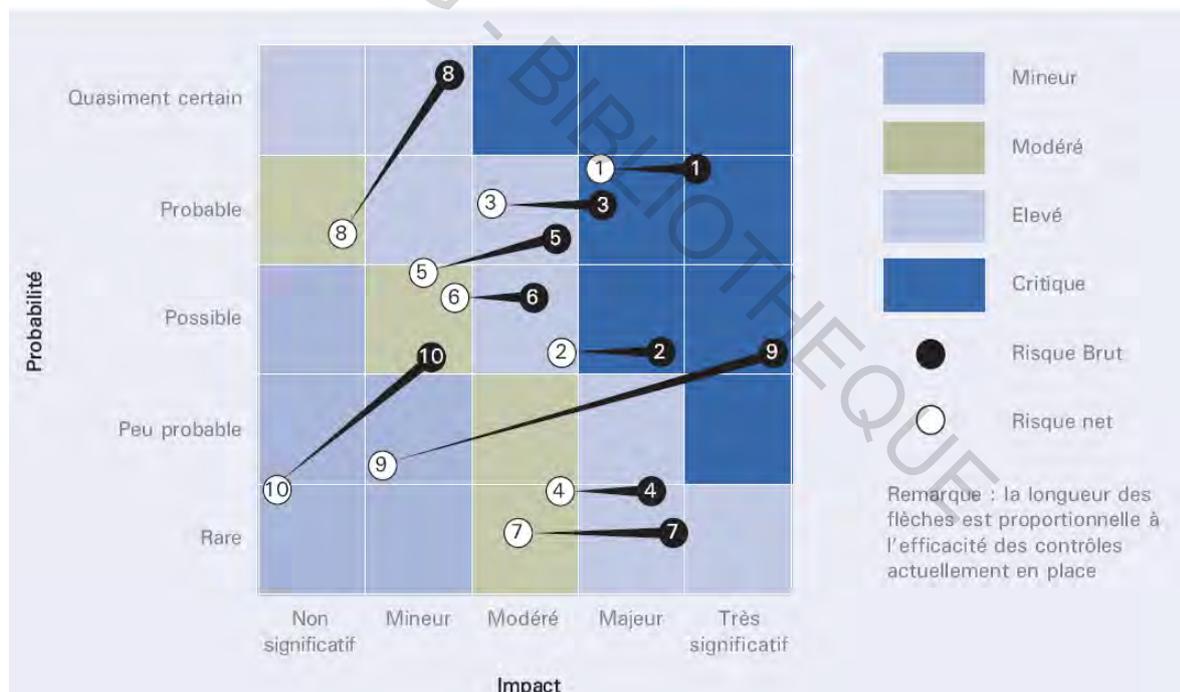
On peut avoir deux formes d'actualisation au sein de SORO YIRIWASO: le suivi permanent des données relatives aux risques opérationnels et l'amélioration de la cartographie des risques opérationnels

5.3.8.1. Suivi permanent

Une fois la carte des risques réalisée par le responsable de l'Audit interne, il Ya un suivi permanent de l'évolution des risques accompagné des plans d'actions à l'appui. Cette étape a

pour objectif de vérifier la mise en œuvre correcte des plans d’actions et l’efficacité du contrôle interne. Cette étape nécessite l’élaboration des indicateurs de suivi des plans d’action des risques. Au sein de SORO YIRIWASO, une fois le reporting des risques réalisé, nous tenons un atelier chaque trimestre en présence des intervenants sus mentionnés pour faire un suivi des risques auxquels nous avons procédé au traitement par la mise en œuvre du plan d’action dans le but de réduire les risques résiduels à un niveau acceptable. Chaque agent fait à nouveau le point des risques auxquels il était confronté après le déploiement des stratégies de gestion des risques. Si toutes fois, le risque est resté à l’état résiduel malgré les stratégies de gestion mises en œuvres, nous ajustons le plan d’action formalisé par une note de programme signé par le Directeur général et adressé aux opérationnels. Cette note de programme a pour but d’opérationnaliser et rendre effective le plan d’action qu’on aurait décidé lors de l’atelier.

Figure 9 : Exemple de figure pour un suivi de l’évolution des risques



Source : nous-mêmes

5.3.8.2. Amélioration de la cartographie des risques opérationnels :

Il s’agit pour l’auditeur interne de d’améliorer le contenu de la cartographie à travers une révision approfondie des données relatives aux risques opérationnels. Cette étape de notre

démarche exige une étude sur les multiples variations dues à une véritable évolution des risques et aux changements de l'environnement.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de décrire brièvement la démarche de cartographie des risques à SORO YIRIWASO (de l'étape d'identification des processus jusqu'au déploiement des moyens d'action de gestion des risques.

Il convient ainsi donc d'analyser cette démarche de cartographie de risques dans le but de dégager les insuffisances et forces de gestion puis formuler des recommandations d'amélioration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 6 : Analyse de la démarche de cartographie des risques et recommandations générales

6.1. Analyse de la démarche cartographie des risques:

Aux regards de la description de la démarche de cartographie des risques faite dans le chapitre précédent de notre étude, nous présentons notre analyse. Cette analyse a pour objectif de faire dégager les forces et les faiblesses auxquelles il conviendrait de faire des propositions d'amélioration.

Cette partie sera pour nous de rapprocher les étapes de notre référentiel à celles de la démarche adaptée au sein de SORO YIRIWASO.

Tableau 13 : Comparaison entre notre référentiel et la démarche de SORO YIRIWASO.

Phases	Notre référentiel	Démarche SORO YIRIWASO
Préparation	Cartographie des processus	Cartographie des processus
	Management des risques opérationnels	Management des risques opérationnels
Réalisation	Identification et évaluation des contrôles internes	Identification et évaluation des contrôles internes
	Evaluation et cotation des risques résiduels	Evaluation des risques résiduels
	Etablissement de la carte des risques	Réalisation de la matrice des risques
Action	Etablissement et mise en œuvre des plans d'action	Définition des plans d'action
	Reporting	-
	Vérification de la mise en œuvre effective des plans d'action	-
	Actualisation (suivi de l'évolution des risques, amélioration de la cartographie des risques et actualisation de la démarche de gestion des risques).	-

Source : nous-mêmes

○ **Forces sur le plan d'évaluation des risques identifiés :**

L'évaluation des risques est fondée sur l'appréciation des deux dimensions à savoir :

- la probabilité de survenance des risques basée sur le taux de dysfonctionnement et ou une appréciation de la vulnérabilité de l'activité,
- et leurs conséquences potentielles sur des dimensions à savoir : l'impact image, processus, RH, les parties prenantes et les finances.

Nous observons au niveau de l'appréciation de la probabilité de survenance des risques deux méthodes d'évaluation à savoir : la méthode qualitative et celle quantitative.

✓ Méthode qualitative :

L'évaluation qualitative exige le calcul de la probabilité sans être évaluée. La formule de la probabilité est la suivante :

$$\text{PROBABILITE} = \text{ECHELLE} + 1 - \text{NOTE DU CONTROLE}$$

NB : IL est préférable d'utiliser une échelle impaire pour évaluer les risques

En plus du calcul de la probabilité, l'évaluation qualitative nécessite une évaluation du dispositif de contrôle interne sur la base des bonnes pratiques.

Les critères d'évaluation sont : efficacité, efficience, pertinence, qualité de la conception et application, fiabilité. Cette évaluation concerne les risques latents et matériels.

✓ Méthode quantitative :

Elle consiste à déterminer le taux de survenance des risques en fonction de la vulnérabilité du contrôle interne. Cette évaluation concerne uniquement les risques qui se sont déjà matérialisés.

Une fois la probabilité déterminée, il faut estimer le niveau de l'impact du risque en termes de quantité (pertes financières) et de qualité (Clients/ parties prenantes, ressources humaines, processus, image de l'entreprise).

La combinaison de la probabilité et de l'impact nous donne la criticité du risque. La formule est la suivante :

$$\text{CRITICITE} = \text{PROBABILITE} \times \text{IMPACT}$$

NB : Cette méthode d'évaluation des risques permet à l'entreprise d'avoir plus de case au niveau de la matrice des risques.

Nous relevons une force à ce niveau car SORO YIRIWASO évalue ses risques sur la base de deux dimensions à savoir la probabilité et l'impact du risque.

- **Faiblesses sur le plan évaluation des risques**

La faiblesse que nous relevons au niveau de l'évaluation des risques est que SORO YIRIWASO évalue l'impact des risques sur la base de deux dimensions à savoir : l'impact sur les finances et les clients en oubliant les autres dimensions à savoir : l'image, les ressources humaines, les processus. A notre avis il est important de tenir compte

- **Faiblesses au niveau de l'étape d'identification et évaluation du contrôle interne**

La démarche d'identification et d'évaluation des contrôles internes existants au sein de SORO YIRIWASO est pertinente et assez exhaustive. Un contrôle interne est rattaché à chaque risque inhérent (opérationnel) couvert et l'on fait la distinction entre les contrôles internes préventifs, détectifs et correctifs.

Certes la démarche est bonne, mais elle dégage des points de faiblesses qui sont à savoir :

- L'inexistence de l'évaluation du contrôle interne sur la base du critère efficience qui met en exergue l'utilité du couple coût/ rendement,
- L'inexistence d'une échelle d'évaluation globale du contrôle interne par la combinaison des échelles efficience- efficacité.

- **Faiblesses sur le plan de l'évaluation des risques résiduels**

Les faiblesses que nous relevons au niveau de cette étape d'évaluation des risques résiduels sont les suivantes :

- Le niveau du risque cible n'est défini qu'au niveau de l'étape d'évaluation des risques résiduels alors qu'ils devraient être définis en amont,
- Inexistence d'un seuil de tolérance aux risques inhérents (opérationnels) en comparant les risques résiduels aux risques cibles.
- Les acteurs de management des risques ne tiennent pas compte de la relation fondamentale entre l'évaluation des contrôles internes et celle des risques résiduels.

- **Faiblesses relatives à l'élaboration de la matrice des risques**

La carte des risques élaborée par SORO YIRIWASO fait dégager des faiblesses à savoir :

- Une forte probabilité de confondre les risques entre eux,
- Une difficulté à connaître le niveau de la probabilité et de l'impact sur l'échelle.

- **Faiblesses relatives l'élaboration du plan d'action**

La mise en œuvre du plan d'action afin de ramener le niveau du risque inhérent à un niveau acceptable (cible), intègre la mise en compte d'une date butoir et d'un suivi de l'avancement sur la base d'indicateurs. Cette approche regroupe les phases d'action et d'évaluation de notre référentiel. Cependant :

- La notion de date très absolue, n'inclut pas la notion de chronogramme d'exécution qui est primordiale,
- Le modèle type de plan d'action prévoit les actions à mettre en œuvre, les objectifs et les moyens sans préciser l'action qui doit être mise en œuvre.
- Aucune mention n'est faite sur le coût de mise en œuvre du plan d'action, une action qui permet une analyse du couple coût / rendement.

- **Faiblesses sur le plan du reporting :**

Durant les deux mois de stage à SORO YIRIWASO, nous avons constaté que le reporting sur les risques n'existait pas. L'existence de cette étape de management des risques est une grande force car le reporting s'avère être un moyen de consolidation de l'ensemble des informations collectées sur les risques auprès des opérationnels puis d'en fournir une vision globale et précise sur les risques opérationnels susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs. Cette étape de reporting est aussi un moyen de vérifier l'efficacité de la démarche de management des risques puis faire des propositions d'amélioration pour la renforcer.

- **Faiblesses au niveau de la vérification de la mise en œuvre des plans d'action**

Il est obligatoirement important de s'assurer de la mise en œuvre correcte des plans d'action déployés pour la gestion des risques. Au cours de nos deux mois de stage, nous n'avons pas fait mention de cette étape de vérification qui est une bonne pratique dans le processus de management des risques de toute organisation.

- **Faiblesses sur le plan de l'actualisation:**

La démarche de gestion des risques adaptée par SORO YIRIWASO fait dégager des forces qui sont entre autres :

- Le suivi de l'évolution des risques qui a pour objectif de vérifier la mise en œuvre correcte des plans d'actions et l'efficacité du contrôle interne,
- L'amélioration de la cartographie des risques.

Ces pratiques s'avèrent être un moyen de détection des nouveaux risques survenus suite à une insuffisance du dispositif de contrôle interne. Cependant, les faiblesses que nous dégagons à ce niveau sont les suivantes :

- L'inexistence de l'étape d'actualisation de la démarche de management des risques
- L'inexistence d'un support de stratégie de gestion continue du risque que nous vous proposons dans le volet recommandations.

- **Faiblesse sur le plan de la structure organisationnelle de SORO YIRIWASO**

Nous avons constaté l'existence d'un cumul de fonctions susceptibles d'affecter l'activité de SORO YIRIWASO car un cumul de fonction est un risque. Ce cumul de fonctions est caractérisé par un sous-effectif de personnels.

6.2. Recommandations générales :

Des analyses précédentes sur la présentation générale de SORO YIRIWASO et le processus de management des risques font ressortir de nombreuses recommandations sur différents volets qui vont aider l'organisation à améliorer son efficacité.

- **Recommandations relatives aux plans d'actions**

Nous suggérons les modifications suivantes en ce qui concerne les plans d'action à mettre en œuvre :

- Une prise en compte de la notion de chronogramme d'exécution en remplacement de celle de la date butoir qui est trop absolue,
- La mise en exergue de la stratégie de couverture du risque,

- Une modification du modèle type de plans d’actions.
- Une prise en compte des indicateurs de suivi du plan d’action

Tableau 1 : Proposition de modèle type de plan d’action

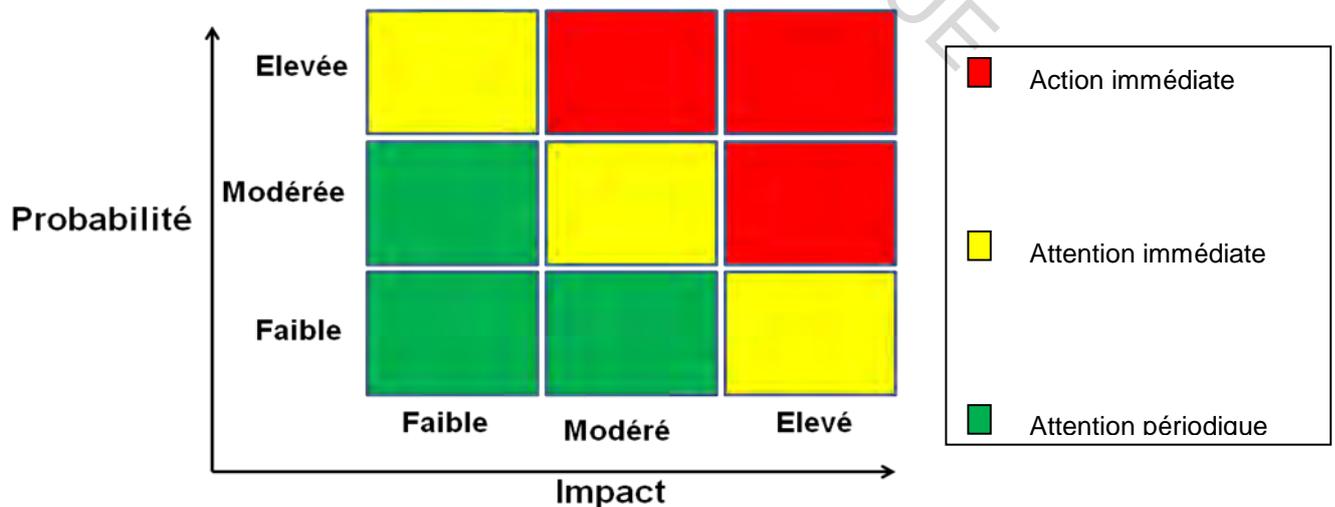
Plan d’action								
Processus majeur				Processus				
Risque identifié :								
N°	Action à mener			Activité	responsable	Délai/ période	Avancement	
	Objectif	Stratégie	Ressources				Indicateur de suivi	Etat

Source : nous-mêmes

- **Recommandations relatives à la matrice des risques**

Dans le but de faciliter l’exploitation de la carte des risques, nous proposons le modèle type de matrice des risques ci-dessous.

Figure 10 : Matrice des risques opérationnels



Source : nous-mêmes

Il faut cependant que ce modèle fait immédiatement savoir les types de risque à gérer à travers leur probabilité et leur impact mais également les différentes couleurs qui leurs sont attribuées.

- **Recommandations relatives à l'identification et l'évaluation des contrôles internes existants**

Les recommandations que nous pouvons faire en ce qui concerne l'enrichissement de cette d'identification des contrôles internes existants sont les suivantes :

- Nous suggérons à SORO YIRIWASO de procéder à l'évaluation du dispositif de contrôle interne sur la base de l'efficience dans le but de tenir compte du délai de mise en œuvre du contrôle interne qui est un facteur assez important de sa qualité. Il sera évalué sur une échelle impaire à cinq niveaux.

Tableau 15 : proposition d'un support pour l'évaluation des contrôles internes

Efficiences	Illustration
Exagérée	Couverture excessive du risque, pertes d'opportunité
Adéquate	Couverture approprié du risque, coût acceptable, délai de mise en œuvre assez court
Partiellement adéquate	Couverture partielle du risque, coût moyennement acceptable, délai de mise en œuvre moyennement acceptable
Non adéquate	Pas de couverture du risque, coût trop élevé relativement au risque à couvrir, délai de mise en œuvre trop long
Non évalué	Niveau de couverture et/ ou coût/ou délai de mise en œuvre n'ont pu être évalués

Source : nous-mêmes

- Nous proposons en outre l'élaboration d'une échelle d'évaluation globale du contrôle interne par combinaison des échelles d'efficience et d'efficacité. A cet effet nous proposons également une échelle à cinq niveaux.

Tableau 16 : Proposition d'échelle pour l'évaluation globale du contrôle interne

Côte	Qualité du contrôle interne	Illustration
5	Approprié	Efficiences adéquate et efficacité satisfaisante
4	Moyennement approprié	Efficiences adéquate ou efficacité satisfaisante
3	Peu approprié	Efficiences partiellement adéquate et/ou efficacité satisfaisante avec réserves
2	Non approprié	Efficiences non adéquate et efficacité non satisfaisante
1	Non évalué	Efficiences et/ou efficacité non évaluées

Source : nous-mêmes

• **Recommandations relatives à la phase d'actualisation de la cartographie**

Pour une optimisation du suivi permanent et de l'enrichissement des données relatives aux risques opérationnels, nous proposons :

- L'insertion de l'étape actualisation de la démarche dans le processus de management des risques,
- le tableau ci-dessous, support d'une stratégie de gestion continue du risque.

Tableau 17 : Stratégie de gestion continue des risques

Risques clés/ Autres risques	Niveau de risque/ priorité d'action	Indicateur de risques	Mesure du risque	Sources de données/ méthode de collecte	Responsabilité de la surveillance	Fréquence de la surveillance	Coût
Validation par le propriétaire du processus :				Validation par le responsable de l'entité :			

Source : Nous-mêmes

• **Recommandations relatives à l'évaluation des risques résiduels identifiés**

Pour amélioration de cette étape d'évaluation des risques résiduels dans la démarche adaptée par SORO YIRIWASO, les acteurs du management des risques doivent s'acquiescer de la

relation existant entre l'évaluation du contrôle interne et celle du risque inhérent. Cette relation fondamentale est la suivante :

$$\text{Risque résiduel} = \text{probabilité résiduelle} \times \text{impact résiduel} = (\text{probabilité inhérente} \times \text{impact inhérent}) / \text{évaluation du contrôle interne}$$

Cette formule serait appliquée en retenant que :

- Les contrôles préventifs agissent sur la probabilité de survenance du risque,
- Les contrôles de type correctifs agissent sur l'impact du risque
- Les contrôles détectifs agissent sur la criticité du risque c'est à dire les deux dimensions à savoir : probabilité et impact.
- Procéder à la fixation d'un seuil de tolérance des risques inhérents (opérationnels) avant comparaison des risques résiduels aux risques cibles,
- Estimer en amont le niveau du risque cible avant l'étape d'évaluation des risques résiduels.

- **Recommandations relatives au reporting sur les risques**

Le reporting permet de consolider les informations sur les risques auprès des opérationnels pour dégager une vision globale. Le reporting permet une remontée de ces informations vers l'autorité compétente de l'entreprise enfin de mettre en œuvre des plans d'actions pour les atténuer.

L'inexistence de cette étape de reporting dans la démarche générale de management des risques est une faiblesse à laquelle nous recommandons son intégration.

- **Recommandations relatives à la mise à jour de la carte des risques**

La mise en jour de la cartographie des risques est d'une utilité non négligeable et primordiale dans le processus de gestion des risques de toute entreprise. Elle est un moyen de recherche de nouveaux risques, de suivi de l'évolution des risques mais aussi un moyen de vérification du procédé de gestion des risques au sein de l'entreprise. Elle est cependant une bonne pratique qui mérite d'être améliorée en permanence.

Nous recommandons à SORO YIRIWASO d'intégrer cette étape d'actualisation dans leur démarche de gestion des risques opérationnels.

- **Recommandations relatives à la vérification de la mise en œuvre des plans d'actions :**

La vérification de la mise en œuvre des plans d'actions est en général une étape à ne pas négliger dans la démarche de management des risques opérationnels de l'organisation dans le sens où elle permet de s'assurer :

- d'une part de la mise œuvre correcte des stratégies de gestion des risques,
- et d'autre part de s'assurer de l'efficacité du plan d'action ainsi élaboré.

Par conséquent, nous recommandons à SORO YIRIWASO de vérifier la mise en œuvre des plans d'actions pour la gestion des risques.

- **Codification des risques**

La codification numérique des risques est une mauvaise pratique dans le processus de management des risques car ce type de codification des risques peut entraîner souvent le mauvais classement des risques par ordre de priorité. Par conséquent, nous recommandons une codification alphanumérique des risques.

Exemple : R001, R002, ..., Rn

Conclusion

Le Diagnostic interne de SORO YIRIWASO nous a permis de mettre en évidence ces forces et ces faiblesses aussi bien sur le plan organisationnel que sur le plan technique et méthodologique. Ce diagnostic ainsi fait a mis en exergue la nécessité des nouvelles pratiques de gestion en matière d'élaboration de la cartographie des risques.

Partant de ce diagnostic, nous avons également pu formuler des propositions d'amélioration.

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie de notre étude dite pratique nous a permis de:

- présenter brièvement SORO YIRIWASO,
- décrire succinctement la démarche de cartographie des risques au sein de l'institution,
- analyser cette démarche de cartographie des risques enfin de faire des propositions d'amélioration,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre étude a été d'une importance capitale car elle nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à celles pratiques. Elle a été faite essentiellement en deux parties. La première partie est théorique et a comporté trois chapitres, la seconde partie a été consacrée à la pratique et a aussi comporté trois chapitres.

Le chapitre 1 a concerné la notion de risques dans sa généralité, le chapitre 2 est basé sur la démarche de cartographie des risques, le chapitre 3 a exposé les grandes lignes et phases de notre démarche méthodologique qui nous a permis de présenter notre modèle d'analyse, les outils de collectes et d'analyse des données.

Une présentation structurée de SORO YIRIWASO a été élaboré au chapitre 4. Cette structuration a évoqué les points, tels que : l'histoire de l'institution, ses produits et services, ces organes de gestion, ces organes exécutives.

Nous avons par la suite abordé au chapitre 5, la description de la démarche de cartographie des risques. Pour finir, nous avons évoqué dans le chapitre 6 l'analyse des existants puis avons fait des recommandations qui contribueraient à améliorer le processus de gestion des risques au sein de l'organisation.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Guide d'entretien

I/ Présentation de l'entité

- 1- Quelle est l'historique de SORO YIRIWASO? (forme institutionnelle, missions, vision, valeurs, objectifs généraux)
- 2- Quelles sont les instances dirigeantes de SORO YIRIWASO ?
- 3- Quelles sont les missions, objectifs, attributions des différents départements de SORO YIRIWASO?

II/ Description de la démarche de cartographie des risques

- 1- Comment élaborez-vous la cartographie des risques opérationnels ?
(Depuis le projet de cartographie des risques jusqu'à la formalisation de la carte des risques).
- 2- Comment procédez-vous aux traitements des risques ?
- 3- Décrivez- moi le processus de suivi de l'évolution des risques opérationnels?
- 4- Faites-vous des plans d'action pour le suivi de l'évolution des risques opérationnels?
- 5- Avez-vous déjà évalué le processus itératif de gestion des risques opérationnels?
 - Si oui, comment procédez-vous à cette évaluation?
- 6- Comment se présente l'environnement interne de contrôle de SORO YIRIWASO?
- 7- Quelles sont les étapes constitutives du processus de gestion des risques de SORO YIRIWASO ?
- 8- A chaque étape de ce processus, quels sont les outils que vous utilisez et quelles sont les composantes du management des risques qui sont pris en compte ?
- 9- Quelle est la démarche méthodologique de la gestion des risques opérationnels ?
- 10- Quelles sont les procédures et les politiques mises en place pour s'assurer que les risques sont bien maîtrisés ?
- 11- Quels sont les référentiels de gestion des risques de SORO YIRIWASO?
- 12- Avez-vous déjà évalué le système actuel de contrôle des risques ?
- 13- Quelle est votre appréciation ? Bon, moyen, faible ?

III/ Les contraintes/ Difficultés

- 1- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'élaboration de la cartographie des risques ?
- 2- Quelles sont vos principales contraintes (d'ordre financier, matériel, humain etc....) ?

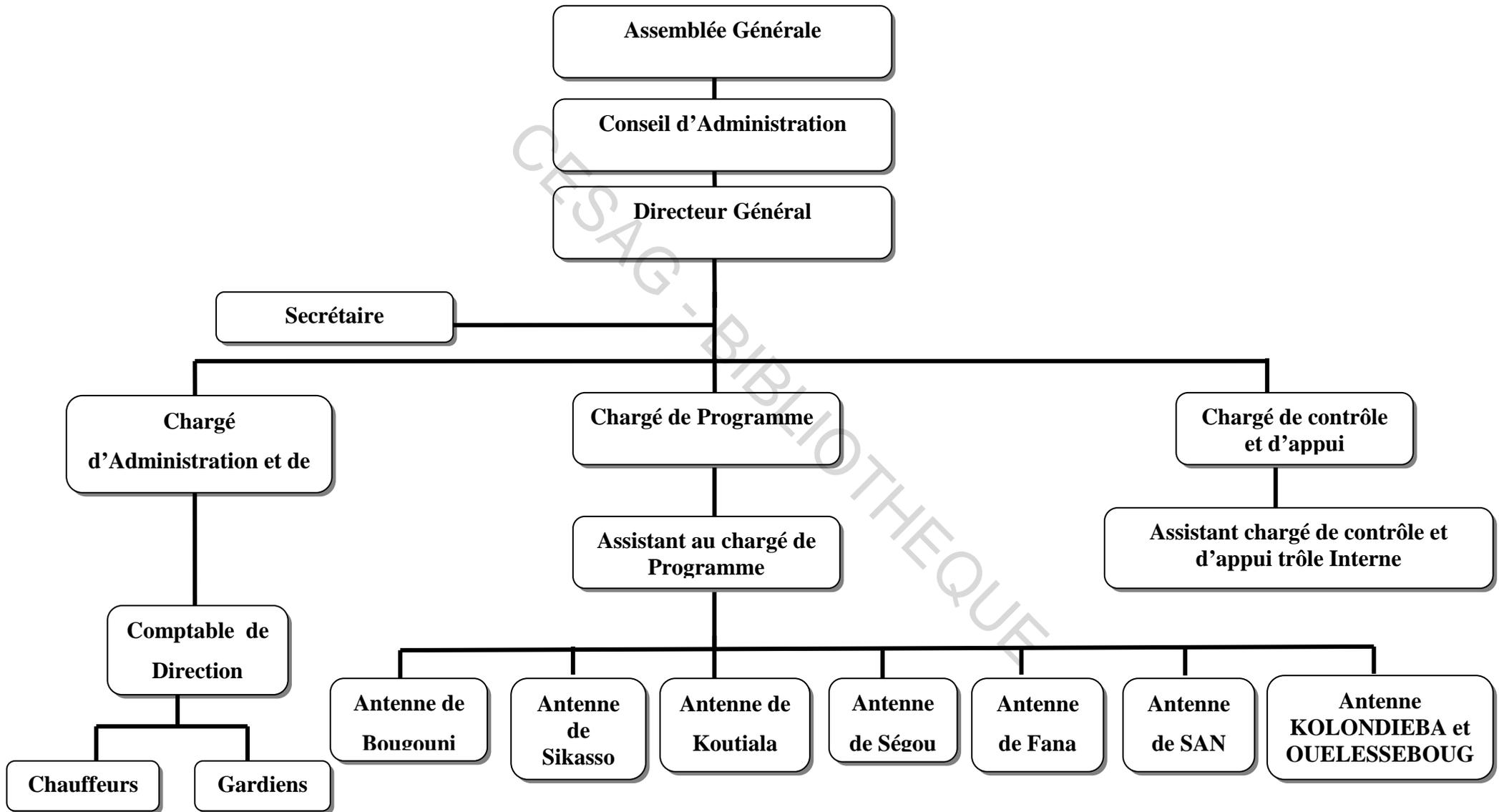
IV/ La compétence

- 1- Pensez-vous que votre niveau de formation vous permet d'assurer une maîtrise des risques opérationnels ?
- 2- Existe-t-il un système de formation continu en matière de cartographie des risques pour les auditeurs ?
- 3- Quelles sont les expériences professionnelles de votre équipe ?

VI/ Structure organisationnelle

- 1- Pouvez-vous nous décrire la structure organisationnelle de votre service?
- 2- Quelles sont les attributions- missions du service Chargé de contrôle et d'appui/Audit ?

Annexe 2 : Organigramme Général



Annexe 3 : Schéma du processus itératif de g.r.o

1- Identifier, évaluer et classer

les risques par ordre de priorité

6- Amender les politiques et

Procédures

2- Développer des

stratégies pour mesurer les

Risques

5- Tester l'efficacité des
Procédures et des politiques

3- Elaborer des Processus et évaluer

Les résultats

pour atténuer les risques

4- Mettre en œuvre les contrôles

Et attribuer les responsabilités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

➤ **OUVRAGE**

- 1- BARTHELEMY BERNARD et COURGES PHILIPP (2004), Gestion des risques, méthode d'optimisation globale, Paris, 2^{ème} édition, édition d'organisation, P.472,
- 2- BESSIS JOEL (1995) gestions des risques et gestion actif passif des banques, édition Dalloz, paris P.574,
- 3- BILODEAU YVES (2001), pour contribuer à l'établissement d'une liste relative aux risques d'affaires, revue française d'audit interne, P35-37,
- 4- COOPERS et LYBRAND (2000), la nouvelle pratique du Contrôle interne, édition d'organisation, paris, 378 pages,
- 5- COUCHOUD CHRISTIAN (2004), risques opérationnels, chronique d'une mise en commun d'intérêt, horizons bancaires n°321 P49-60,
- 6- CURABA SANDRA, CURABA SALVADORE et JARLAND YANNICK (2009), Evaluation des risques, Comment élaborer son document unique ? Paris, édition AFNOR, P.322,
- 7- DESROCHES ALAIN, LEROY ALAIN et VALEE FREDERIQUE (2003), la gestion des risques, principes et pratiques, paris, édition Lavoisier, P.286,
- 8- HAMZAOUI MOHAMED et PIGE BENOIT (2005), Audit : gestion des risques d'entreprise et Contrôle Interne, paris, édition village mondial, P.243,
- 9- IFACI (2006), Guide d'Audit, Cartographie des risques, groupe professionnel Assurance, les cahiers de la recherche, paris, P.70,
- 10- JACQUES RENARD (2003), l'audit interne ce qui fait débat, Editions MAXIMA, Paris, P.267
- 11- KEREBEL PASCAL (2009), management des risques, paris, édition d'organisation, P.187,
- 12- MADERS HENRI PIERRE et MASSELIN JEAN LUC (2006), Contrôle Interne des risques, 2^{ème} édition, paris édition d'organisation, P.260,
- 13- MARESCHAL GILBERT (2003), la cartographie des risques, Paris, édition AFNOR, P.50,
- 14- MCNAMEE MAC DAVID (1998), Business risk assessment, the institute of internal auditors , Altamonte springs, P.155,
- 15- MIKOL ALAIN (1999), les audits financiers, Comprendre les mécanismes du contrôle légal, collection d'audit, P.198,

- 16- MOHAMED HAMZAOUI et PIGE BENOIT (2008), gestion des risques d'entreprise et contrôle interne, 2^{ème} édition, normes ISA 200, 315, 330 et 500, Pearson éducation, France, P243,
 - 17- MOREAU FRANCK (2002), Comprendre et gérer les risques, paris, édition d'organisation, P222,
 - 18- OCTAVE JOKUNG NGUENA (2008), management des risques Ellipses, édition Marketing SA 32, rue Bague 75 740 paris cedex 15,
 - 19- PERCI DU SERT, ANNE MARIE (1999), risque et contrôle du risque 1^{ère} édition economica paris P.133,
 - 20- PIGE BENOIT (2001), Audit et Contrôle Interne, paris, édition ems, collection les essentiels de la gestion P212,
 - 21- PRICEWATERHOUSE COOPERS (COOPERS) et IFACI (2002), la pratique du Contrôle Interne, COSO report, paris, édition d'organisation, P379,
 - 22- RENARD JACQUES et CHAPLAIN (2006), Théorie et Pratique de l'audit interne, 6^{ème} édition, paris, édition d'organisation. P.486,
 - 23- SCHICK PIERRE, J. VERA, O. BOURROUILH PAREGE, Audit interne et référentiel des risques, Mémento d'Audit interne, Dunod, 2007, Paris 2010, Guide de self Audit, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 2002, P.339,
 - 24- UTELLI CHRISTOPHE & MERTENAT, SACHA (2001), Defis et enjeux du risque dans les secteurs industriels et de services,
- **ARTICLES :**
- 25- AMAR YARON, DUMAREST LAURENT, VARACCA GERARD (2003), la montée des risques : sécuriser les profits sur le long terme, expansion management, review n° 108,
 - 26- BAPST PIERRE ALEXANDRE et BERGERET FLORENCE (2002), pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création des valeurs, revue française d'audit interne, n° 162, P10-12, P.31-32,
 - 27- FRAUTRAT MICHEL (2002), pour une assistance à la maîtrise des risques, revue d'audit n° 158 de février 2002, P.6,
 - 28- JIMENEZ CHRISTIAN, MERLIEZ PATRICK et CHELLY DAN (2008), risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit, paris, revue banque, édition, P.271,

- 29- LECLERC, HELENE, D'ALBRAND, GUY, POTVIN KIM- ANDREE et RICARDO, ALEXANDRE (2003), le risk assessment, quelques bonnes pratiques, revue française d'audit interne n°163, P6-9,
- 30- Le Petit Larousse illustré (2009), Edition Larousse, paris 1883P,
- 31- NICOLET MARIE AGNES et MAIGNAN MICHEL (2005), Contrôle interne et gestion des risques opérationnels, revue banque, n° 668, P.51-52,
- 32- PIGNAULT JACQUES et NICOLET JEAN LOUIS (2003), la maitrise des risques : acte de gouvernance à part entière, expansion management, review n°108, P.66-70,
- 33- SPENCER, PICKETTE K.H (2000), the internal Auditing handbook, Edotion john wiley & sons, inc Floride, 636P
- 34- VICENTI, DOMINIQUE (1999), dresser une cartographie des risques, revue française d'audit interne, n° 144, paris, PP.26-27,

➤ **SITE WEB :**

- 35- BAUDRIN DOMINIQUE et al (2008), guide pratique : gestion des risques au bloc opératoire (cartographie et gestion des risques), site : <http://www.midipy.sante.gouv.fr> visité le 15/04/2009,
- 36- IFACI, PRICEWATERHOUSE COOPERS LANDUELL (2005), le management des risques de l'entreprise de l'entreprise, COSOII, report, synthèse, site : www.ifaci.com visité le 14/02/2009,
- 37- IIA (2000), la nouvelle définition de l'Audit interne, www.theiia.org
- 38- IIA (2005), normes de l'Audit Interne, les raisons de leur importance, www.theiia.org
- 39- Wikipedia (2009), processus, risques, risques opérationnels, COSO, gestion des risques. Wikipedia.org, visité le 03/09/2009.