

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM**

**Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE**

**Master en Management Des Organisations**

**Contribution à l'élaboration d'une cartographie des risques  
selon la norme ISO 31000, version 2018**

**CAS : Algérie Poste**

**Élaboré par :**

MEFTAH Ikram

**Encadré par :**

Dr. CHOHRA Mohamed

**Année 2021/2022**

# Remerciement

*Nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH, le tout puissant qui nous a accordé le courage, la force et la volonté pour terminer ce travail.*

*Nous présentons en premier lieu nos remerciements les plus vifs et sincères à Monsieur CHOIRA Mohamed, pour son encadrement ainsi que son aide, sa disponibilité et ses conseils avisés, merci monsieur.*

*En second lieu, nous tenons à remercier très chaleureusement le corps professoral et administratif de l'école nationale supérieure de management, à sa tête notre directeur ainsi qu'à tous nos enseignants qui nous ont donné les bases de la recherche durant les années d'étude. Nous tenons à remercier, également, les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire et lui apporter les corrections et les orientations nécessaires.*

*Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui nous ont apporté leur soutien et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail. Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'accomplissement de ce travail.*

*Ikram*

# Dédicace

*Je dédie ce modeste*

*travail, A ma très chère*

*mère,*

*Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement, toi qui n'as pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.*

*A mon très cher père,*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu envers toi. Rien au monde ne vaut les efforts que tuas fournis, jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. « Qu'Allah la protège et la garde à nous ».*

*Je le dédie également à : Mes sœurs, qui ne cessent de me soutenir.*

*A mes très chers frères. A mes ami(e)s, à qui je souhaite le succès. A tous ceux qui, de loin ou de près, ont contribué ; á la réalisation de ce travail.*

*Ikram*

# Table Des Matières

Remerciements

D é d i c a c e

Résumé

Liste des Tableaux et Figures

<b>Introduction</b> .....	I
<b>Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel</b>	
Section 1 : Revue de littérature.....	02
Section 2 : cadre conceptuel.....	06
2.1. Généralités sur les risques.....	11
2.1.1. Définitions du risque .....	11
2.1.2. Les composants du risque .....	12
2.1.3. La nature des risques.....	13
2.1.4. La classification des risques .....	14
2.1.5. La perception du risque .....	18
2.2. Le management du risque .....	18
2.2.1. Définition .....	18
2.2.2. La finalité du management des risques .....	19
2.2.3. Les principes de management des risques.....	19
2.2.4. Le référentiel ISO 31000,2018 .....	21
2.3. La cartographie des risques .....	21
2.3.1. Notion de la cartographie des risques .....	21
2.3.2. L'objectif de la cartographie des risques.....	22
2.3.3. Les différents types de cartographies des risques.....	23
2.3.4. Motivations et avantages de la cartographie des risques .....	24
2.3.5. Facteurs clés de réussite et obstacle .....	24
2.4. Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques .....	25
2.4.1. Approche d'élaboration d'une cartographie.....	25
2.4.2. Étapes d'élaboration d'une cartographie des risques selon la norme ISO 31000,2018 .....	26
Conclusion.....	29
<b>Chapitre 2 : Contexte pratique et cadre méthodologique</b>	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Algérie poste.....	31

1.1. Historique.....	31
1.2. Organisation structurelle d'Algérie Poste .....	31
1.3. Présentation de la direction de projet de conformité et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme .....	34
1.3.1 Les missions de la direction .....	35
Section : Présentation de la méthodologie de la recherche .....	37
2.1. Choix du thème .....	37
2.2. Objectif de l'étude.....	37
2.3. Choix de l'organisme .....	38
2.4. Instruments de collecte .....	38
Conclusion .....	43
<b>Chapitre 3 : Présentation de l'étude de cas.</b>	
Section 1 : Présentation des résultats .....	46
<b>1. Présentation des processus de la direction de projet de conformité et la LCBC-FT</b>	
1.1. Contrôle du dispositif .....	46
1.2. Déclaration du soupçon.....	46
1.3. Archivage.....	46
1.4. Gel et saisi des fonds.....	46
1.5. Mise en conformité des procédures de sécurité financière .....	46
1.6. Contrôle des opérations via Western Union.....	47
2. Les objectifs des processus.....	47
3. La cartographie des risques.....	47
3.1. Identification des risques.....	47
3.2. Analyse des risques .....	50
3.3. Evaluation des risques .....	50
3.4. La cartographie des risques .....	54
4. Traitement des risques .....	55
Section 2 : Discussion.....	59
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table Des Matières</b>	

# Résumé

La cartographie des risques est devenue incontournable dans la gestion des établissements privés et publics. Ils sont toujours obligés de faire face à des menaces et risques affectant la durabilité organisationnelle, la réalisation des objectifs et l'image de marque. Par conséquent, il est nécessaire d'identifier d'abord les problèmes qui peuvent affecter directement l'activité, puis d'identifier les risques qui peuvent en résulter.

Cette recherche porte sur la démarche de la mise en place d'une cartographie des risques liés aux processus opérationnels et l'apport de cet outil dans la gestion des organisations, tout en s'appuyant sur le référentiel ISO31000, version 2018 qui traite des concepts de management des risques.

Pour atteindre nos objectifs dans la direction de conformité et LCBC-FT d'Algérie Poste, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative à travers des entretiens semi-directifs avec trois cadres de la direction. Les résultats montrent que, la prédiction et la gestion du risque sont impératives, La cartographie des risques est l'un des nombreux nouveaux outils qui permettent aux gestionnaires de prévoir les menaces et de les gérer efficacement.

**Mots clés :** Risque, management des risques, cartographie des risques, norme ISO31000,2018

# Abstract

Risk mapping has become essential in the management of private and public institutions. They are still forced to face threats risks affecting organizational sustainability, the achievement of objectives and the brand image. Therefore, it is necessary to first identify the problems that may directly affect the activity and then identify the risks that may result.

This research focuses on the implementation of a mapping of risks related to business processes and the contribution of this tool in the management of organizations, while relying on the ISO31000 standard, 2018 version which deals with risk management concepts.

To achieve our objectives in the compliance and LCBC-FT department of “Algérie Poste”, we opted for a qualitative research approach through semi-directional interviews with three executives of the management. The results show that, prediction and risk management are imperative, Risk mapping is one of many new tools that allow managers to predict threats and manage them effectively.

**Key words:** Risk, Risk management, Cartography, Risk mapping, Standards ISO 31000, 2018

## المخلص

أصبحت خريطة المخاطر أمرًا أساسيًا في تسيير المؤسسات الخاصة والعامة. إنهم مجبرون دائمًا على مواجهة التهديدات والمخاطر التي تؤثر على الاستدامة التنظيمية وتحقيق الأهداف وصورة العلامة التجارية. لذلك، من الضروري أولاً تحديد المشكلات التي قد تؤثر بشكل مباشر على الأنشطة، ثم تحديد المخاطر التي قد تنتج عنها.

يركز هذا البحث على منهج إعداد خرائط للمخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية ومساهمة هذه الأداة في إدارة المنظمات، مع الاعتماد على المعيار الدولي لإدارة المخاطر أيزو 31000 ، 2018 الذي يضم مفاهيم إدارة المخاطر.

لتحقيق هدفنا على مستوى فرع الامتثال ومحاربة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب بالإدارة العامة لبريد الجزائر، اخترنا منهج البحث النوعي من خلال مقابلات شبه مباشرة مع ثلاثة من مديري الفرع. تظهر النتائج أن التنبؤ بالمخاطر وإدارتها أمران ضروريان، كما أن خريطة المخاطر هي أحد الأدوات الجديدة العديدة التي تسمح للمسيرين بالتنبؤ بالتهديدات وإدارتها بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية : الخطر، إدارة المخاطر، خريطة المخاطر، المعيار الدولي ISO 31000.

## **Liste des figures**

Figure 1 : Modélisation standard du risque

Figure2 : Approche organisationnelle pour classement des risques

Figure 3 : Principes

Figure 4 : Organigramme de l'EPIC Algérie Poste

Figure 5 : Organigramme de la direction de conformité et LCBA/FT

Figure 6 : Outils de collecte de données

Figure 7 : la cartographie des risques

## **Liste des tableaux**

Tableau 1 : Objectifs et motivations de la cartographie des risques

Tableau 2 : Le profil des répondants

Tableau 3 Identification des risques

Tableau 4 : Echelle de gravité

Tableau 5 : Echelle de la probabilité d'occurrence

Tableau 6 : Evaluation des risques

Tableau 7 Matrice de classification

Tableau 8 Traitement des risques



# **Introduction**

Le management des risques se concentre sur l'identification et le traitement des risques auxquels est confrontée une organisation, et elle fonctionne de manière horizontale au sein d'une entreprise. Tout en intégrant dans sa stratégie les facteurs de risques qui influencent la prise de décision, à travers le déploiement des actions proactives pour chaque risque (Pierandrei, L. , 2019).

Un risque est loin d'être un concept nouveau, il est inhérent à toute organisation, quelle que soit sa taille et son âge (Djefafia, S., 2020). Dans un environnement qui évolue constamment, l'instabilité et l'incertitude les risques auxquels sont confrontées les entreprises sont de plus en plus sévères et robustes (Berrich, A., & Elakrich, Z., 2020).

Cependant, le management des risques nécessite une méthode pour identifier, évaluer et maîtriser ces risques. Un des moyens et outils utilisés par l'organisation face au risque, on retrouve la cartographie des risques (Mechtoub, S., & Oughlssii, M. A., 2019).

De plus en plus d'organisations s'intéressent à la gestion des risques et que les normes utilisées et il s'est avéré qu'ISO 31000 est en train de devenir la référence incontournable pour l'intégration des risques (O. Aby-Salami, D. El Haouli, F. Konté, I. Motte, G. Farges., 2017).

ISO 31000 énonce des principes et des lignes directrices pour toute forme de risque rencontré dans une organisation. C'est une solution efficace pour aider les organisations à déployer une approche du risque de manière structurée et améliorer les performances en prédisant l'impact du risque à tous les niveaux de l'organisation. (O. Aby-Salami, D. El Haouli, F. Konté, I. Motte, G. Farges., 2017).

Si les méthodes et stratégies de management du risque ont évolué, elles consistent principalement à mesurer le risque et à allouer des fonds propres pour répondre aux exigences réglementaires minimales. Cependant, la gestion des risques nécessite un cadre pour identifier, évaluer, contrôler, surveiller et atténuer les risques. L'un des outils que les compagnies d'assurance peuvent utiliser est une cartographie des risques. (Mechtoub, S., & Oughlssii, M. A., 2019)

Le développement de cet outil est le résultat d'une approche globale introduite ces dernières années, connue sous le nom Enterprise-wide Risk Management (Gaultier-Gaillard, S., & Louisot, J.-P., 2016).

## **Problématique :**

Dans ce cas, cela fait partie de notre problématique de recherche, qui porte sur l'établissement d'une cartographie des risques opérationnels afin que ces risques puissent être bien gérés et maîtrisés.

Pour mieux cerner notre travail, l'étude va s'articuler autour de la problématique suivante :

### **Comment élaborer une cartographie des risques selon la norme ISO 31000 ?**

La présente étude s'appuie sur un cas d'application dans l'organisme Algérie Poste qui conduit d'une part une activité d'opérateur de courrier et d'autre part, une activité d'établissement financier en adoptant une approche méthodologique qualitative.

## **Objectif de recherche :**

L'objectif principal de notre travail est de se concentrer sur la mise en place d'une cartographie des risques selon la norme ISO 31000. Cet objectif principal se traduit par les objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les risques liés aux activités principale d'Algérie poste ;
- Analyser les risques ;
- Evaluer les risques par le calcul de criticité pour déterminer la gravité et la probabilité de chaque risque ;
- Traiter ces risques par la proposition des solutions corrective.

## **Plan du mémoire :**

Pour réaliser cette recherche, nous avons opté pour une recherche bibliographique dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques en relation avec le thème, et effectuer une projection à travers une recherche documentaire et une collecte d'informations vu que la cartographie au sein de la direction générale Algérie Poste reste encore un projet.

Enfin pour atteindre les objectifs escomptés, nous avons opté pour une démarche structurée, composée de trois chapitres organisés comme suit :

- Le premier chapitre intitulé « REVUE DE LITTÉRATURE & CADRE CONCEPTUEL » est consacré à la revue de littérature, et aux concepts de base : risque, le management des risques, la norme ISO3100, cadre théorique de la cartographie des risques et la méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques.
- Le second chapitre intitulé « CONTEXTE PRATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE » est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil, la méthodologie de recherche et les outils de collectes de données.
- Le troisième chapitre intitulé « RÉSULTAS ET DISCUSSION » une cartographie des risques sera mise en place en suivant la norme ISO 31000. Dont ce dernier sera suivi par une conclusion générale.

**CHAPITRE I :**  
**REVUE DE**  
**LITTÉRATURE & CADRE**  
**CONCEPTUEL**



## Section 1 : Revue de littérature

Le terme risque, en traversant les siècles, s'est changé de sémantiques différentes. La perception du risque a longtemps été celle d'une fatalité attribuable aux dieux, sans la moindre notion de mesure. Les anciens ne savaient pas parler de probabilités.

C'est au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle que Fermat et Pascal ont jeté les premières bases de la prédiction mathématique du hasard en résolvant le problème posé deux siècles auparavant par l'italien **Luca Paccioli**. Ce n'est que dans la première moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle que **Bernoulli** découvrit la loi des grands nombres et formula sa théorie de la décision, introduisant la notion de criticité (fréquence x gravité). Donc c'est à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle que le risque a commencé de remplacer la notion de fatalité, non seulement grâce aux nouveaux outils mathématiques, mais aussi sous la pression de l'industrie naissante, et de la complexité croissante des modes de production et des relations commerciales de cette époque (COURRÈGES, 2004).

Au début de réformes de mondialisation au XIX<sup>e</sup> siècle sont apparus les premiers mouvements d'intensification et d'extension géographique des échanges de biens mais aussi de capitaux. (BAIROCH .P, 1997) Pourtant, malgré une intégration financière importante, les risques financiers étaient à l'époque bien moins importants qu'aujourd'hui. Au cours des années du XX<sup>e</sup> siècle les innovations technologiques, la globalisation des échanges et la civilisation industrielle se développent de plus en plus, Ces transformations majeures ont par conséquent le développement des risques collectifs (Hassid, 2008).

À la fin du XX<sup>e</sup> siècle et au début du XXI<sup>e</sup> siècle, les entreprises font face à la montée en puissance des risques qui est loin d'être souple, nous vivons le temps des crises. Les évolutions que le marché financier international a connu ces derniers temps accroissent de façon vaste, En effet, le monde de l'entreprise est tourné du harcèlement à l'attaque par des avions de son lieu de travail, les risques auxquelles les entreprises sont confrontées aujourd'hui, ont le caractère polymorphe et leurs capacités à se renforcer les uns par rapport aux autres. De cette exploration, l'émergence des nouveaux risques, incite les gestionnaires à chercher des outils pour gérer et piloter les risques, comme la cartographie des risques (Djefafia, S., 2020).

Un risque opérationnel est un risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de individus et systèmes ou des phénomènes externes de l'entreprise. Le risque opérationnel est un risque important, sa perception déployée à cause de plusieurs facteurs (Daniel.A, 2006).

- Changements dans le fonctionnement des marchés : la globalisation des marchés et des produits a contribué directement à l'augmentation de la concurrence entre les entreprises ainsi que leurs domaines d'intervention ce qui entraîne l'apparition des risques.
- Sophistication des techniques financières : les nouvelles activités des entreprises sont de plus en plus complexes à gérer face à l'évolution de l'environnement, ce qui rendent certains risques plus présents.
- Évolution des processus interne : la dématérialisation du fonctionnement interne des entreprises renforce les risques de nature technique
- Évènement extérieur : ces risques ne sont en aucun cas nouveau, mais leur perception est aujourd'hui beaucoup plus forte qu'auparavant. Les risques exceptionnels (de faible occurrence mais de forte intensité).

Le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'une défaillance opérationnelle. Il englobe un large éventail d'événements et d'actions ainsi que d'inactions et comprend, par exemple, des erreurs d'exécution involontaires, des défaillances du système, des actes de la nature, des violations conscientes de la politique, de la loi et de la réglementation, et des actes directs et indirects de prise de risque excessive (Ouiam, R., & Hasnae, B., 2018).

Le risque opérationnel est le risque de pertes découlant de problèmes liés aux contrôles internes, aux systèmes, aux personnes et aux événements extérieurs. Comme la plupart des institutions financières n'étaient pas correctement structurées pour faire face à ce risque, les défis auxquels ils sont actuellement confrontés sont extrêmement exigeants et les délais prévus sont courts. Le risque opérationnel peut arriver à cause d'une catastrophe naturelle, à une dissemblance dans les conventions de paiement sur une opération de change. Elle inclut des questions telles que des structures organisationnelles inappropriées, des systèmes inadéquats, une supervision insuffisante, des contrôles défectueux, la fraude, des questions juridiques et réglementaires et l'erreur humaine (Arch, G, 2005).

Le risque est inhérent à l'entreprise et constitue même son essence. Dans ce sens, il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une entreprise, sans prise du risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en continuant à prévenir et à gérer les risques, la cartographie des risques joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités. Elle est l'un des principales démarches de référence en matière de gestion des risques et l'un des outils de pilotage intéressant pour le chef d'entreprise. C'est un document interne à l'entreprise, elle est le résultat d'une démarche globale ainsi qu'un outil permettant de visualiser les risques majeurs de l'entreprise (Djefafia, S., 2020).

Traditionnellement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schéma. La cartographie des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une entreprise et de les présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée (Philippe Deniau, Etienne Renoux, 2006).

Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale de management des risques introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (Entreprise Risk Management) (S. Gautier, 2004). L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par des objectifs de différentes natures aussi importants les uns que les autres. Le tableau illustre les objectifs de la cartographie des risques ainsi les attentes de sa réalisation.

Au-delà, des objectifs cités avant, la réalisation de la cartographie des risques peut être exigée par les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement ou pour répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires (IFACI, 2003).

**Tableau 1 : Les objectifs et les motivations de la cartographie des risques**

<b>L'organe chargé de sa réalisation</b>	<b>Objectifs et motivations pour sa réalisation</b>
Auditeurs interne et externe	-L'objectif de la cartographie pour l'auditeur, est de constituer un appui pour la programmation de l'année suivante » plan d'action ». L'élaboration d'une première cartographie des risques de l'audit interne se fait nécessairement en amont de la programmation pour identifier les domaines d'actions prioritaires et pour rationaliser les missions d'audit.
Risk manager et direction générale	-Permettre à la direction générale et avec l'assistance de risk manager d'élaborer une politique de gestion des risques et de contrôle interne qui s'impose aux responsables opérationnels dans leur système de contrôle interne ; - Outil de coordination et de reporting pour le risk manager ; - Outil de communication sur les informations liées aux risques de l'entreprise aux dirigeants ; -Veiller à une image claire sur l'entreprise

Sources : IFACI 2013, Madern et Masselin 2006, Jaque Renard 2007

Les méthodes de cartographie des risques varient en matière d'objectifs organisationnels et de caractéristiques de performance (IENA, 2017) et (Maëlys, le 09/12/2020.). Contrairement aux autres risques, le risque opérationnel n'est pas spécifique à un produit. Ainsi son analyse nécessite une compréhension de l'ensemble de l'activité de (Scandizzo, 2005). Cette analyse peut être faite dans deux directions : Top-down ou Bottom-up. L'approche *Top Down* vise à donner l'impulsion d'en haut, de la direction générale, concernant un projet, un processus, et à la redécliner dans les différentes entités et les services de l'entreprise.

Elle se déroule selon les étapes suivantes (IFACI, 2013) :

- Présentation des risques et leur évaluation ;
- La comparaison de ces risques détectés avec la nomenclature des risques de l'entreprise ;

- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'entreprise ;

Cette approche est un élément important d'information et de sensibilisation aux risques opérationnels.

Approche *Bottom Up*, qui consiste à rapporter les différentes clés entrantes dans l'entreprise à travers les différents départements et la direction générale.

L'approche dite « Bottom-up » (ou approche par processus) implique une analyse systématique complète des risques opérationnels et des contrôles associés à chaque processus identifié. Il repose sur les étapes suivantes (IFACI, 2013):

- Identification du processus ;
- Identification et évaluation des risques à chaque niveau de processus ;
- Identification et évaluation des éléments de contrôle existants ;
- Chiffrage du risque résiduel.

La cartographie donne un aperçu immédiat de la vulnérabilité du périmètre qu'elle couvre (Le Ray, 2015). Elle fait intervenir un certain nombre de notions dont les plus importants sont précisés ci-dessous

## Section 02 : cadre conceptuel

### 2.1. Généralités sur les risques

Pour des raisons méthodologiques la notion du risque doit être définie sous leurs différents aspects. Donc, cette sous-section est consacrée au développement de la notion de risque. C'est pour cela que nous allons commencer par définir le risque et préciser ses différents concepts.

#### 2.1.1. Définitions du risque :

Le concept du risque revêt différentes définitions qui peuvent être générales ou spécifiques à des domaines précis :

-Le risque a été défini par l'International Standard Organisation (ISO) dans la norme (ISO 31000, 2018) comme « *l'effet de l'incertitude sur les objectifs* » :

- Un effet est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à un attendu, et traite, crée ou conduit à des opportunités et des menaces ;
- Les objectifs peuvent avoir différents aspects (par exemple buts financiers, de santé et de sécurité ou environnementaux) et peuvent concerner différents niveaux (niveau stratégique d'un projet, d'un produit, d'un processus, ou d'un organisme tout entier) ;
- Le risque est souvent caractérisé en référence à des événements et des conséquences potentiels ou à une combinaison des deux ;
- Un risque est souvent exprimé en termes de combinaison des conséquences d'un événement (incluant des changements de circonstances) et de sa vraisemblance ;
- L'incertitude est l'état partiel, de défaut d'information concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

-Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission définit le risque comme : « *La survenance d'un événement qui pourra avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs* ».

-Selon L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) le risque est défini comme suit : « *un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise* » (COOPERS-Lybrand, 2006).

-En outre Dominique VINCENTI a donné la définition suivante au risque : « *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* » (VINCENTI Dominique).

La dernière définition ne fait apparaître que la menace qu'a une entreprise pour ne pas atteindre ses objectifs et ne mentionne pas la notion de chance (opportunité) de réalisation ou de non réalisation de cette menace contrairement aux autres définitions qui ne précisent pas la nature de l'évènement qui affecte la réalisation des objectifs. Les objectifs en question peuvent avoir différents aspects (par exemple, objectifs financiers, de conformité, opérationnels, etc.) et peuvent concerner différents niveaux (stratégique, projet, produit, processus ou un organisme tout entier).

Malgré les différentes définitions et interprétations que le mot « *risque* » revêt selon le domaine ou la spécialité où il apparaît, sa signification comporte les plus souvent deux notions essentielles :

- Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence  $f$ .
- Sa gravité  $G$ , ou ses effets.

La probabilité d'occurrence fait référence qu'un événement donné se produise, tandis que l'impact fait référence aux conséquences d'un événement qui se produit.

Dont le risque se mesure par le produit de ces deux grandeurs sa criticité  $C$  (Métayer, Y., & Hirsch, L, 2007).

### **2.1.2. Les composants du risque :**

Trois composants suffisent pour caractériser un risque (Le Ray, 2015):

- Premier composant : « le danger »

La présence d'un danger autorise l'existence d'un risque donc pour identifier les risques, on peut s'appuyer sur l'identification des dangers. Ces derniers sont plus ou moins visibles et plus ou moins détectables par rapport aux risques qui semblent abstraits.

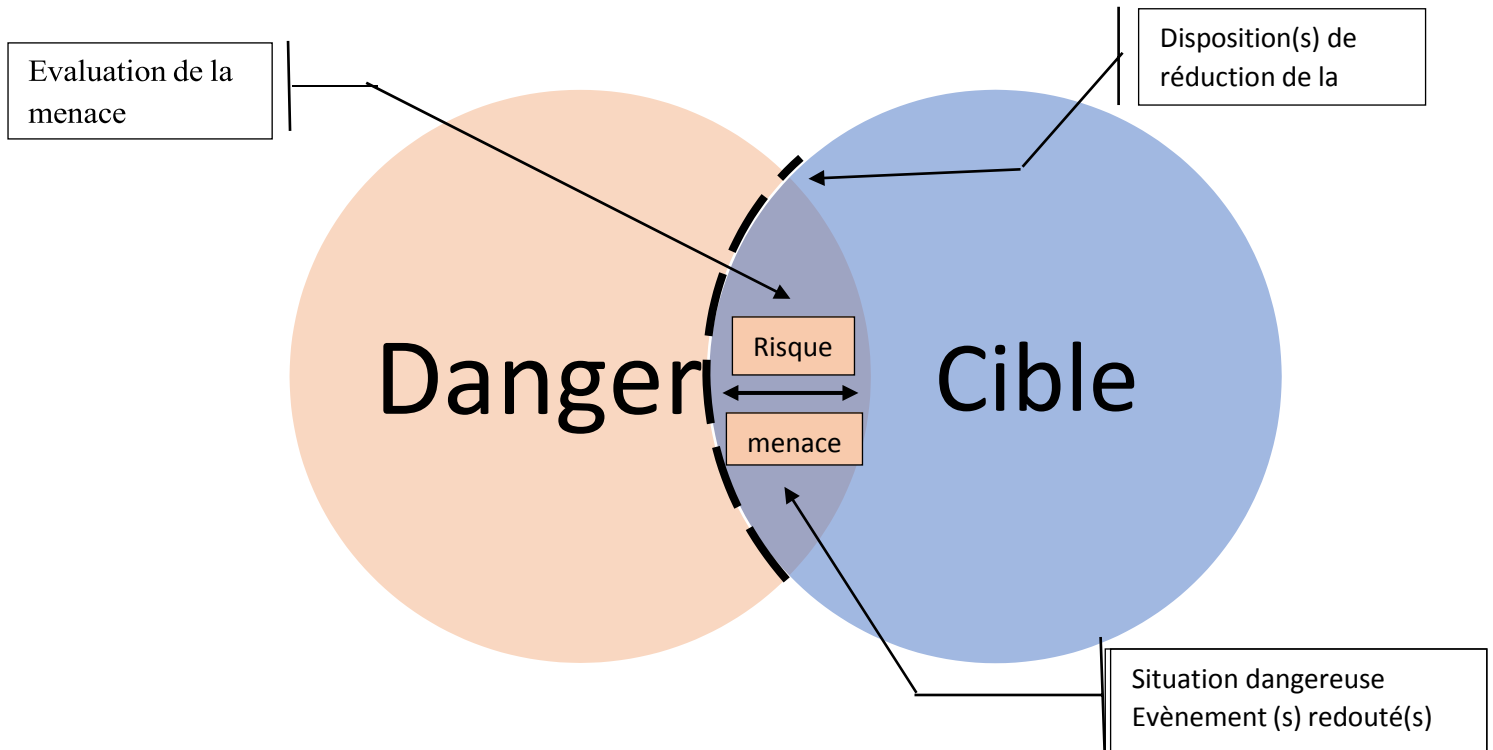
- Deuxième composant : « la cible »

Un risque existe dans le cas où le danger est susceptible de toucher une ou plusieurs cibles qui peuvent être de diverses natures.

- Le troisième composant : « la menace »

La menace exprime tout simplement ce qui pourrait arriver si le danger atteint la cible.

**Figure 1 : Modélisation standard du risque**



Source : Le Ray 2015

### 2.1.3. La nature des risques : (M. OUTAYEB Lounis , 2015)

Il est important de faire la distinction claire entre risque inhérent, risque lié au contrôle et risque résiduel.

#### ○ **Le risque inhérent :**

Autrement dit risque brut est celui auquel une entité est exposée en l'absence de mesures correctives, il est lié à l'environnement ou au secteur d'activité de l'entité et ne dépend pas du dispositif de contrôle interne mis en place, c'est un risque d'erreur significative qui correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible.

Risque brut = Fréquence x Impact  
Quelques exemples des risques inhérents :

- Les lacunes de formation et de compétence de tout personnel ;
- Les changements non maîtrisés des structures administratives et des dispositifs juridiques
- L'absence de prise en compte des évolutions technologiques et informatiques.

○ **Le risque résiduel :**

Ou Risque net est le risque auquel l'entité est encore confrontée après avoir considéré les solutions mises en œuvre par la direction, c'est-à-dire le risque qui subsiste après la mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques en raison des contraintes de ressources et des contraintes de ressources inhérentes à tout système interne.

○ **Le risque de contrôle :**

Le risque de contrôle résulte des imperfections des outils mis en place par le management pour parer aux risques inhérents. Ces outils peuvent véhiculer des imperfections soit dans leur conception ou leur mise en application.

**2.1.4. La classification des risques :**

La nomenclature des risques est un point de départ utile pour identifier et évaluer les risques encourus par l'entreprise. Il existe plusieurs méthodes de classement des risques. Pour simplifier, nous proposons la classification Suivant :

➤ **La classification selon l'origine :**

Les risques peuvent être regroupés en deux catégories selon leur origine :

- Risque interne : c'est un risque issu de l'organisation et du fonctionnement de l'entité, c'est un risque maîtrisable ;
- Risque externe : Ce risque est difficile à maîtriser en raison de son indépendance vis-à-vis de l'organisation et du fonctionnement de l'entité.
- 

➤ **La classification selon le type d'approche :**

➤ Approche financière :

Selon l'inventaire dressé par Ernst et Young, nous retenons une approche financière qui répertorie quatre grandes classes de risques présentés comme suit :

Les risques stratégiques :

Ils proviennent d'un manque d'anticipation de l'évolution de leurs marchés, liés au déploiement d'une mauvaise stratégie. Ceci, menace la survie de la firme ou sa capacité à maintenir une activité rentable et la création de valeur pour l'actionnaire. Ils englobent des :

- Risques partenaires (actionnaire, client...etc.) ;
- Risques liés au gouvernement de l'entreprise (Pierandrei, L. , 2019) .

Les risques financiers :

Le risque financier est le risque associé à tout évènement externe ou décision interne susceptible d'avoir des conséquences financières sur l'activité ou l'entreprise, qui menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise et peuvent découler des mouvements de prix de marché ou de la faillite d'un partenaire. Par exemple : le risque d'illiquidité, risque de crédit, risque de taux de change, risque de financement ou risques comptables (Darsa, J. D., 2013).

Les risques techniques :

Il s'agit de tout risque associé à un évènement redouté incertain sur le savoir-faire technologique et technique de l'activité de l'entreprise ou sur sa capacité à répondre au besoin à titre d'exemple :

- Risques sur les actifs incorporels ;
- Risques de gestion de l'information et de l'informatique...etc.

Les risques opérationnels :

Il s'agit du risque lié au déroulement d'une activité ou au fonctionnement d'une entreprise. Il a généralement pour origine un potentiel non conforme ou insuffisant de l'activité ou de l'entreprise à diriger des projets ou à exploiter une installation ou à maîtriser les risques d'insécurité liés à son fonctionnement ils englobent par exemple :

- Risques processus ;
- Risques liés aux ressources humaines ;
- Risques juridiques. (Prévalet, 2017)

➤ Approche ressources :

C'est celle adoptée par l'association française de normalisation (AFN) dans son classeur de maîtrise des risques. Elle s'appuie donc sur une classification des grandes ressources de l'entreprise, réparties en quatre grandes catégories, auxquelles est ajouté le risque environnemental naturel ; les quatre (4) ces catégories sont : (Les risques technologiques, les risques humains, Les risques informationnels les risques naturels).

Les risques technologiques :

Les risques technologiques sont engendrés par l'activité humaine. Ils résultent de la manipulation, de la production, du stockage, du conditionnement ou du transport d'un produit dangereux. Ils englobent des :

- Risques métier ;

- Risques processus ;
- Risques logistiques ;
- Risques dus aux transports.

Les risques humains :

Il s'agit des risques générés par l'être humain, et l'une des principales ressources et valeur d'une entreprise (Jimenez, C., Merlier, P., & Chelly, D., 2008), ils englobent des :

- Risques de compétences ;
- Risques de recrutement ;
- Risques d'usages ;
- Risques de malveillance...etc.

Les risques informationnels :

Il s'agit de tous les risques liés à l'utilisation de systèmes d'information, qui peuvent être dû à la perte ou destruction d'informations vitales, systèmes non évolutifs et moyens matériels obsolètes. Ils englobent des :

- Risques d'accès à l'information ;
- Risques logiciels ;
- Risques spécifiques à internet (virus, piratage...etc.) (Darsa, J. D., 2013).

Les risques naturels :

On appelle un risque naturel tout évènement redouté naturel dont l'apparition est indépendante de la volonté de l'homme. Ils englobent des :

- Risques de catastrophes naturelles ;
- Risques d'inondation...etc.

➤ Approche organisationnelle pour classement des risques : (Le Ray, 2015) .L'approche organisationnelle a été organisée autour de trois axes :

Premier axe : stratégie/projet

L'organisation suppose l'existence d'un but et d'une stratégie élaborée pour atteindre le but, cette stratégie occasionne la mise en œuvre de projet.

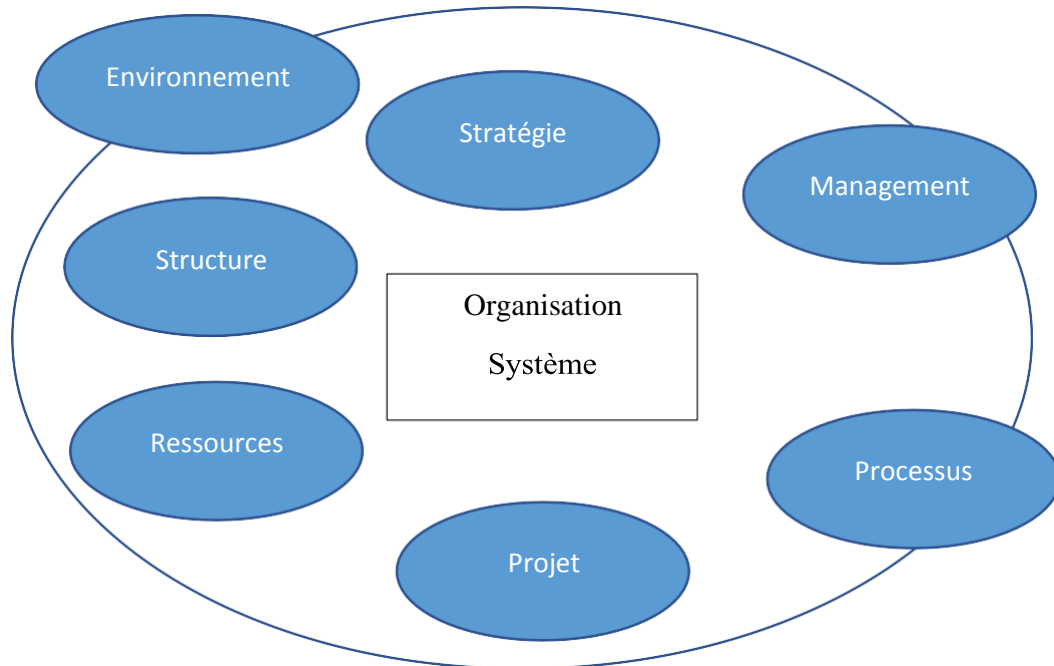
Deuxième axe : management/ressources

Pour exécuter la stratégie, l'organisation a besoin de ressources, ce qui suppose un management de ces ressources.

Troisième axe : structure/processus

L'organisation structure les ressources par fonction, ce qui permet une vision statique de son organigramme qui est l'exemple le plus évident, qui se met alors en mouvement par l'exécution de tâches et d'activités, regroupées en processus

**Figure2 : Approche organisationnelle pour classement des risques**



Source : Adapté de LE RAY, (Jean), gérer les risque, édition AFNOR, Paris, 2006, p.262

➤ Classification par niveau :

Selon les deux facteurs, fréquence et gravité, nous proposons la classification suivante :

Risques avérés :

Le risque est avéré parce que le danger a été précisément identifié et les deux facteurs permettant la quantification du risque, la fréquence et la gravité, sont mesurables avec fiabilité.

Risques potentiels :

Le risque est potentiel si l'un des deux facteurs, fréquence ou gravité, n'est pas mesurable avec fiabilité en l'état actuel des connaissances.

Risques présumés (supposables) :

Nous appellerons risques présumés les risques pour lesquels nous ne pouvons établir ni la

fréquence, ni la gravité.

Risques inconnaisables :

Ce sont les risques inconnus de l'entreprise parce que le danger n'est pas identifiable, donc les risques ne sont pas répertoriés

### **2.1.5 La perception du risque : (DE MARSHAL, (Gilbert),)**

Une même situation peut ou non être qualifiée de risque, selon la personne qui l'envisage. Par conséquent, la perception de l'existence d'un risque varie d'une personne à l'autre ou d'une organisation à une autre. Une mauvaise image peut être considérée comme un risque très important pour les entreprises européennes, bien qu'il représente un risque qui a reçu peu d'attention pour les entreprises algériennes. Plusieurs facteurs déterminent cette perception :

- L'environnement économique et commercial de l'entreprise (concurrence, règlement... etc.), et la situation de l'entreprise à un moment donné ;
  - Culture d'entreprise ;
  - Domaines d'activité stratégiques (business) et vision stratégique de l'entreprise ;
- Etc...

Lorsqu'un risque est perçu, deux comportements sont possibles :

- Se protéger contre le risque selon les moyens mis en œuvre et le degré de maîtrise du risque. Il est possible de tirer avantage d'une prise de risque sur une période donnée ;
- Le deuxième type de comportement est purement spéculatif ou de prise de risque (ex : investir des capitaux dans une nouvelle usine, se lancer sur de nouveaux marchés, lancer un nouveau produit ...etc.).

A partir de là, nous pouvons remarquer que :

La notation du risque (détermine les composants de probabilité et de gravité par opposition à la quantification des risques) est donc variée en fonction de la perception des risques et de la vision des risques, car la perception des risques dans une organisation peut varier selon que nous avons une vision globale au niveau de la direction, ou qu'on soit des opérationnels exécutants.

## **2.2 Le management du risque :**

Comme le risque, le management des risques a plusieurs définitions : (Cordel, F., 2016)

### **2.2.1. Définition :**

- La norme (ISO 31000, 2018) définit le management de risque comme « *activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque* »
- Selon le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II, report, 2004):

« Le management des risques de l'organisation est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Acteur dans l'élaboration de la stratégie et dans toutes les activités de l'organisation. Il est susceptible d'identifier les événements potentiels qui peuvent affecter l'organisation afin de gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. C'est une assurance raisonnable pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise » (EL ATTAOUI.Z et FILALI. S , 2020).

-Pour (Lehad, R., & Belaidi, A., 2018)le management des risques : « est un processus qui vise à recenser, identifier, traiter, maîtriser et anticiper tous les risques auxquels les activités de l'entreprise sont confrontées. »

### **2.2.2. La finalité du management des risques : (Seinou, A., 2009, 06 26)**

L'horizon de la gestion des risques s'est désormais élargi. Le but est de garantir l'existence d'une organisation. Ce dernier peut se présenter en deux tâches principales :

-Améliore le processus de prise de décision et de planification des alternatives dans des situations incertaines, car il sélectionne les traitements en fonction des risques et de leurs impacts, il permet l'alignement entre les objectifs et l'appétit pour le risque, et il fournit les informations nécessaires pour optimiser l'utilisation des ressources Utiliser et partager les risques avec divers intervenants.

-Contribution à la création et à la préservation de la valeur tout en veillant au respect des lois et décrets. Il permet d'optimiser la valeur externe et d'estimer également le budget nécessaire à l'assurance.

### **2.2.3. Les principes de management des risques :**

Les principes de management des risques décrits dans le cadre ISO 31000 ,2018 constituent la base du processus de management des risques. Il est nécessaire d'en tenir compte lors de l'établissement du cadre organisationnel et du processus de gestion des risques. Ces principes sont présentés selon la norme ISO31000, 2018 comme suit :

- Intégré : Cela signifie que le processus de management des risques est intégré dans toutes les activités de l'organisation.  
Structurée et globale : Lorsque le management des risques est structuré et global, elle aligne les résultats.
- Adaptation : le management des risques et le cadre organisationnel sont proportionnés et adaptés à l'environnement externe et interne de l'organisation et à ses objectifs.
- Inclusif : L'implication de diverses parties prenantes conduit à la gestion des risques informé

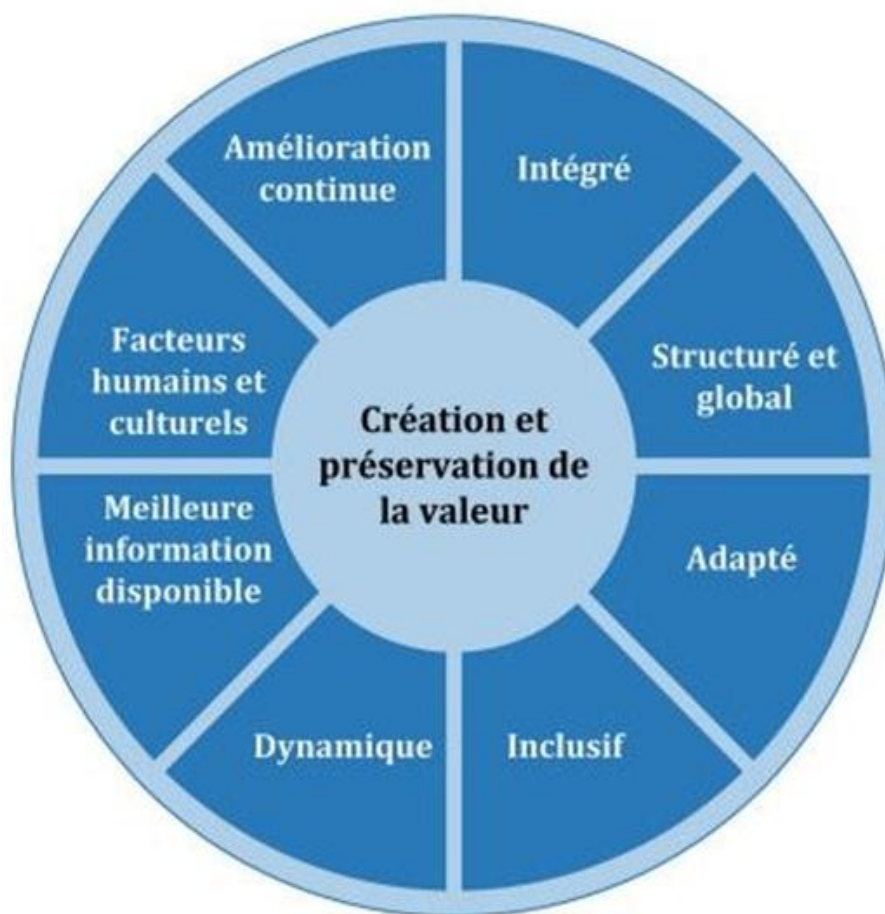
et associés.

- **Dynamique** : La gestion des risques répond de manière appropriée aux évolutions et aux changements de l'environnement organisationnel.

Meilleures informations disponibles : les informations et les contributions au processus de gestion des risques sont claires, accessibles et disponibles pour les parties prenantes.

- **Facteurs humains et culturels** : La culture et le comportement humain jouent un rôle de manière expressive à chaque étape de la gestion des risques.
- **Amélioration continue** : L'apprentissage et l'expérience permettent une amélioration continue de la gestion des risques.

**Figure 3 : Principes**



Source : Le cadre ISO 31000 V 2018

#### **2.2.4. Le référentiel ISO 31000,2018 :**

ISO 31000 est le guide de référence international pour le management des risques. Il fournit des principes généraux et des lignes directrices pour le management de toutes organisations, toutes tailles, tous secteurs et toutes formes de risques, mais sans objectif de certification. Les gestionnaires considèrent le management des risques comme un outil de création de valeur, un outil qui garantit une amélioration continue, intégrée dans le processus de prise de décision et basée sur les meilleures preuves disponibles, des ressources adéquates et une participation participative (Gaultier-Gaillard, S., & Louisot, J.-P., 2016).

Le cadre ISO 31000 version 2018 est structuré autour de cinq (5) chapitres : domaine d'application, termes et définitions, principes, cadre organisationnel et processus. (ISO31000,2018 )

#### **2.3. La cartographie des risques :**

La cartographie des risques fait partie des outils d'évaluation des risques caractérisés par la puissance de la communication visuelle ainsi que par sa simplicité (Khemakhem, H, & Henriques, J. L., 2015)

C'est l'un des outils les plus adaptés pour identifier et analyser les risques de manière structurée (Philippe, D., & Etienne, R., 2015).

La cartographie des risques constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables d'une entité, elle est conçue pour répondre à certains objectifs.

##### **2.3.1. La notion de cartographie des risques :**

Plusieurs définitions ont été données à la cartographie. Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. Nous pouvons néanmoins citer les définitions suivantes :

-Celle de l'IFACI qui l'a définie : « *La cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou*

*impact les plus faibles* » (IFACI et Price Water House Coupers, 2005)

« La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk Manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque » (DE MARSHAL, (Gilbert) , 2003)

-Selon l'Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management (SQS), une carte des risques est un système d'alarme qui améliore la marge de manœuvre de l'entreprise dans un environnement complexe et instable. Ce système a pour but d'identifier, gérer les risques et des opportunités au niveau de toute l'entreprise. Donc la cartographie des risques est un outil permettant d'identifier les dangers pouvant mener à une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise. Dont l'objectif est d'établir un inventaire exhaustif et d'évaluer les risques encourus par les entités opérationnelles à tous les niveaux (Alaoui Sossi F&El attaoui Z , 2021).

-La cartographie des risques est un outil essentiel pour les responsables de la gestion des risques. L'outil peut illustrer les résultats de l'analyse du risque à un instant donné. La carte est généralement représentée sous la forme d'une matrice, où chaque risque identifié et analysé y est placé en fonction de sa probabilité d'occurrence et de sa gravité. La matrice peut être divisée en différentes zones colorées représentant la gravité du risque (Sutra, G., 2018).

### **2.3.2. L'objectif de la cartographie des risques :**

La clarté des objectifs constitue un élément essentiel pour la gestion du risque dans toute entité, et est par conséquent nécessaire à l'élaboration de la cartographie des risques.

Ainsi la cartographie des risques est aussi conçue pour atteindre certains objectifs dont : (Alaoui Sossi F&El attaoui Z , 2021)

- Répondre aux obligations réglementaires de communication des risques ;
- Identifier et évaluer les risques associés à la non-conformité ;
- Réduire le risque opérationnel ;
- Élaborer des plans d'audit pour identifier et gérer les couples risques/opportunités ;
- Prioriser les risques identifiés dans le cadre de l'élaboration de ladite cartographie ;
- Décider des mesures prioritaires (optimisation des ressources, définition d'un niveau raisonnable de prise de risque) ;
- Fournir un mécanisme permettant de développer une solide stratégie de gestion des risques.

### 2.3.3. Les différents types de cartographies des risques :

Vu la diversité des risques auxquels l'entité est confrontée, le choix du type de la cartographie à mettre en place dépend du type de chaque risque à étudier. Ainsi, deux (02) types de cartographie peuvent être envisagés.

L'étude de façon exhaustive des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité et au bon fonctionnement de l'organisation. Dans ce cas, il s'agit d'une **cartographie globale**.

L'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier est appelée **cartographie thématique** (BOUZEGAOU FATIMA,2021).

#### Définitions :

- La cartographie globale :

« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus ».

Cette cartographie permet, pour une même entité, de réunir et surtout d'hierarchiser et comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance (BOUZEGAOU FATIMA,2021).

- La cartographie thématique :

La cartographie thématique : « La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis ». Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- Soit différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un même thème de risque ;
- Soit différents domaines de risques liés au thème étudiés pour une même organisation. (BOUZEGAOU FATIMA,2021)

### 2.3.4. Motivations et avantages de la cartographie des risques :

« Une image vaut mieux que dix mille mots »

**Proverbe chinois**

o La cartographie globale :

Si une cartographie thématique de risque est un outil à la disposition du risque manager au sein de son cycle classique de gestion des risques, la mise en place d'une cartographie globale des risques représente pour le risque manager, et plus globalement, pour l'organisation concernée, un projet de grande ampleur qui vise à :

-Améliorer la communication sur les risques au sein de l'organisation et notamment, la direction générale ;

-Répondre à la demande grandissante de transparence sur les risques ;

-Permettre de réunir, hiérarchiser et comparer les risques différents les uns des autres ;

-Constituer une bonne base pour le pilotage des risques. (Djefafia, S., 2020)

o La cartographie thématique :

La cartographie thématique permet d'avoir une vision précise et surtout synthétique des différents domaines de risque pour un thème déterminé. Elle rend possible :

-Une comparaison pertinente ;

-Une mise en œuvre simplifiée, car seuls les individus concernés par le thème étudié doivent être interrogés ;

-Une identification top down, car l'élaboration d'un questionnaire est possible soit directement par le risque manager, soit avec l'aide d'experts du thème étudié. (Djefafia, S., 2020)

### 2.3.5. Facteurs clés de réussite et obstacle :

o **Les facteurs clés de succès :** ( Groupe Professionnel Assurance)

Pour faire de la cartographie des risques un outil au service du pilotage du dispositif de gestion des risques et un élément d'aide à la décision, sont :

-Une clarification des acteurs : c'est-à-dire les acteurs de la cartographie des risques ; Il est important de préciser que la cartographie des risques peut être élaborée par un consultant externe, mais, il est souhaitable qu'ils soient des acteurs internes à l'entité.

En principe le projet d'élaboration de la cartographie des risques est confié à la direction de l'audit, mais en l'absence de cette structure au niveau des entités publiques non marchandes, à l'exemple de l'entreprise EPIC Algérie Poste c'est la Direction de Projet de la Conformité et Lutte Contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme qui s'en est chargé de la réalisation de ce projet en collaboration avec des experts plus spécialisés ;

-Un sponsoring par la direction générale et le comité de direction ;

- Une sensibilisation et la diffusion de la culture des risques à tout niveau ;
- Une documentation du fonctionnement de l'entreprise (« qui fait quoi ? », procédures, fiches de fonction, etc.) ;
- Une responsabilisation des managers sur ces questions ;
- Une organisation en mode projet lors du lancement de toute démarche.

○ **Obstacles et difficultés :** (R. Rattaz , 2011)

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation. La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs obstacles :

- Le premier concerne le langage commun à établir, la compréhension des concepts relatifs au risque qui se sont heurtés pendant de nombreuses années à l'absence de définitions et de référentiels clairs.
- Le second obstacle est relatif à la surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part des opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes.
- D'autres limites considérables peuvent influencer, négativement, une conception efficace et réussie de la cartographie des risques :
- La principale contrainte est de trouver une information fiable et factuelle pour calibrer les deux composantes du risque ;
- Certains risques sont difficiles à évaluer et à étudier tels que le risque d'image et le risque de fraude ;
- Souvent, les évaluations sont beaucoup plus qualitatives que quantitatives puisqu'elles reflètent l'appréciation interne des opérationnels et la construction de base d'incidents n'est pas toujours possible.

## **2.4. Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques :**

### **2.4.1. Approche d'élaboration d'une cartographie des risques**

- **Approche Bottom-up « Ascendante » :**

Dans cette approche, l'identification des risques s'effectue de l'exploitant jusqu'à la personne chargée d'établir la cartographie. Il commence par une check-list des processus organisationnels, puis identifie les risques et les processus opérationnels, puis évalue les risques clés et stratégiques afin de communiquer la cartographie (Djefafia, S., 2020).

- **Approche Top-down « Descente » :**

Dans cette approche, l'identification des risques est effectuée de haut en bas, du niveau macro

processus jusqu'aux partenaires opérationnels. Son point de départ est d'identifier les risques clés inhérents aux parties prenantes de l'organisation, puis de rattacher les risques opérationnels et les risques clés aux processus clés de l'organisation, et enfin d'évaluer leurs priorités au travers d'entretiens. (Sutra, G., 2018)

- **Approche combinée :**

Comme son l'indique, c'est une approche qui combine les deux approches précédentes, tel que chaque propriétaire de processus identifie les risques auxquels son processus est confronté et par la suite les résultats remontent à la direction. (Djefaflija, S., 2020)

#### **2.4.2. Étapes d'élaboration d'une cartographie des risques selon la norme ISO 31000,2018 :**

La cartographie des risques devient de plus en plus un outil de gestion précieux pour les entreprises. Son évolution dépend du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, ainsi que de l'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Il n'y a pas d'approche standard d'élaboration d'une cartographie des risques imposée à une organisation, chaque organisation doit tenir compte de ses propres particularités pour un meilleur contrôle interne (Saà-dou Dominique YODA, 2009).

La méthode élaborer selon la norme ISO3100,2018 comporte 3 étapes essentielles :

- L'identification des risques.
- L'analyse des risques.
- L'évaluation des risques.
- Le traitement des risques.

➤ **Identification du risque :**

Le but de l'identification des risques est de trouver, d'identifier et de décrire les risques qui peuvent aider ou empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs. Les informations utilisées pour l'identification des risques doivent être pertinentes, appropriées et à jour.

Les organisations peuvent utiliser une gamme de techniques pour identifier les incertitudes qui peuvent affecter un ou plusieurs objectifs. Les facteurs suivants et leurs relations doivent être pris en compte (ISO 31000, 2018):

- Les sources de risques tangibles et intangibles ;
- Causes et événements ;
- Menaces et opportunités ;

- Vulnérabilité et capacité ;
- Les changements de l'environnement externe et interne ;
- Les indicateurs de risques émergents ;
- La nature et la valeur des actifs et des ressources ;
- Les conséquences et leur impact sur l'objectif ;
- Les limites de la connaissance et de la fiabilité des informations ;
- Les facteurs liés au temps ;
- Les préjugés, les hypothèses et les croyances des personnes impliquées.

➤ Analyse du risque :

Le but de l'analyse des risques est de comprendre la nature du risque et ses caractéristiques, y compris le niveau de risque, le cas échéant. L'analyse des risques implique un examen détaillé des incertitudes, des sources de risques, des conséquences, des probabilités, des événements, des scénarios, des contrôles et de leur efficacité. Un événement peut avoir plusieurs causes et conséquences et affecter plusieurs cibles. L'analyse des risques peut être effectuée à différents niveaux de détail et de complexité, en fonction de l'objectif de l'analyse, de la disponibilité et de la fiabilité des informations et des ressources disponibles. Les techniques analytiques peuvent être qualitatives, quantitatives ou une combinaison de ces techniques, selon le contexte et l'utilisation prévue. (ISO 31000, 2018)

L'analyse des risques doit tenir compte des facteurs suivants :

- La probabilité des événements et des conséquences ;
- La nature et l'étendue des conséquences ;
- Complexité et interdépendance ;
- Les facteurs liés au temps et la volatilité ;
- L'efficacité des contrôles existants ;
- Sensibilité et confiance. (ISO 31000, 2018)

➤ Evaluation du risque :

Le but de l'évaluation des risques est de prendre des décisions plus éclairées. L'évaluation des risques consiste à comparer les résultats d'une analyse des risques avec des critères de risque établis pour déterminer si d'autres mesures sont nécessaires.

Les résultats des évaluations des risques doivent être documentés, communiqués et vérifiés aux niveaux appropriés de l'organisation (ISO 31000, 2018).

➤ Traitement du risque :

Le but de la gestion des risques est de sélectionner et de mettre en œuvre des solutions aux risques. Le traitement des risques implique un processus itératif :

- Formuler et sélectionner des plans de traitement des risques ;
- Développer et mettre en œuvre des traitements des risques ;
- Evaluer l'efficacité d'un tel traitement ;
- Déterminer si le risque résiduel est acceptable ;
- Si inacceptable, envisager un traitement supplémentaire.

## **Conclusion du chapitre**

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté en premier lieu la revue de littérature où nous avons abordé un ensemble de travaux ainsi que la vision de plusieurs auteurs sur le management des risques dans différents types d'organisation de différents secteurs, sur le risque opérationnel et sur la cartographie des risques comme outil indispensable à la gestion des risques.

Nous avons tracé également un cadre conceptuel où nous avons présenté les concepts clés et notions de base liées aux risques, au management des risques, la norme ISO31000 et enfin nous avons mis l'accent sur le concept de la cartographie des risques objet de notre travail.

**Chapitre II :**  
**CONTEXTE PRATIQUE ET**  
**CADRE**  
**MÉTHODOLOGIQUE**

Après avoir présenté la revue de la littérature et le cadre conceptuel de la première partie de ce travail, nous présenterons l'organisme d'accueil « Algérie Poste » dans la deuxième partie, où nous avons effectué un stage pratique dans l'élaboration d'une cartographie de risques, tout en nous appuyant sur les documents internes de l'entreprise. Nous détaillons ensuite l'approche méthodologique adoptée pour mettre en œuvre notre recherche.

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Algérie Poste**

Avant d'élaborer une cartographie des risques, il est nécessaire de mettre en évidence l'historique de l'organisation, la structure de l'organisation et les produits qu'elle propose.

### **1.1.Historique :**

Sur le territoire algérien et à l'époque coloniale, la poste avait pour mission d'entretenir des liaisons avec la métropole par la réception de mandats, de chèques postaux, d'abonnements à des journaux, la vente de timbres, les dépôts dans les caisses d'épargne, le paiement des pensions, les salaires des enseignants, les employés et l'administration publique. Dont « Poste, Télégraphe & Téléphone » autrement dit PTT était le nom officiel de la poste.

Depuis l'indépendance, le service en charge de la poste algérienne a lui-même évolué sous différentes appellations, de « PTT » à « PT » en passant par « MPTIC » ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication et en fin, Ministère de la Poste des Télécommunications, des Technologies et du Numérique MPTTN.

La réorganisation du secteur de la poste et des télécommunications a commencé en 1999 et s'est ensuite concrétisée en 2000 suivant la loi n° 2000-03, qui énonce les principes généraux des postes et télécommunications.

Algérie Poste est un établissement Public à caractère Industriel et Commerciale EPIC qui a été créé par le décret n°02/43 du 14 Janvier 2002 conformément aux réformes engagées par l'organe de tutelle MPTTN.

### **1.2. Organisation structurelle d'Algérie Poste :**

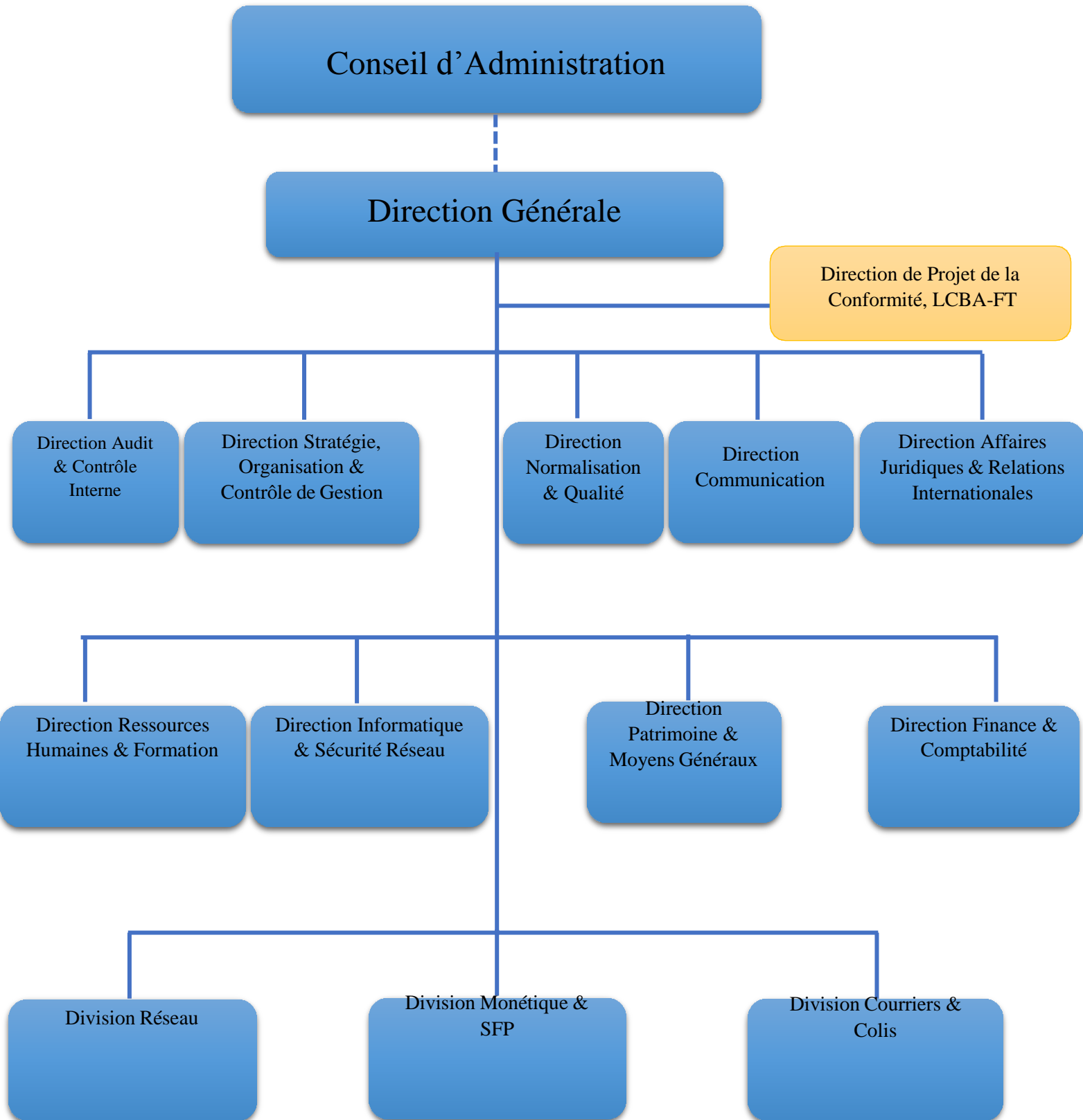
Algérie Poste s'articule autour de structures centrales en charge de la définition de la politique et de la stratégie de l'entreprise, et qui assurent le contrôle des différents métiers.

Elle est organisée comme suit :

- Trois directions de division métiers :

- Réseau et Métiers Postaux ;
- Monétique et Services Financiers Postaux ;
- Courrier Colis ;
- Neuf directions centrales :
  - Direction de l'informatique et de la sécurité des réseaux ;
  - Direction du patrimoine et des moyens généraux ;
  - Direction des finances et de la comptabilité ;
  - Direction des ressources humaines ;
  - Direction de la stratégie, de l'organisation et du contrôle de gestion ;
  - Direction de l'audit et du contrôle interne,
  - Direction des affaires juridiques et des relations internationales,
  - Direction de la communication ;
  - Direction de la normalisation et de la qualité.

Figure 4 : Organigramme de l'EPIC Algérie Poste



Source : Document interne

### **1.3.Présentation de la direction de projet de conformité et la lutte contre leblanchiment des capitaux et le financement du terrorisme :**

C'est l'une des directions d'Algérie Poste qui se charge principalement de la prévention, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Est placée sous l'autorité du dirigeant principale et est dirigée par un directeur de projet assisté de sous-direction et de chefs de département, conformément à la décision de création.

Elle est structurée comme suit :

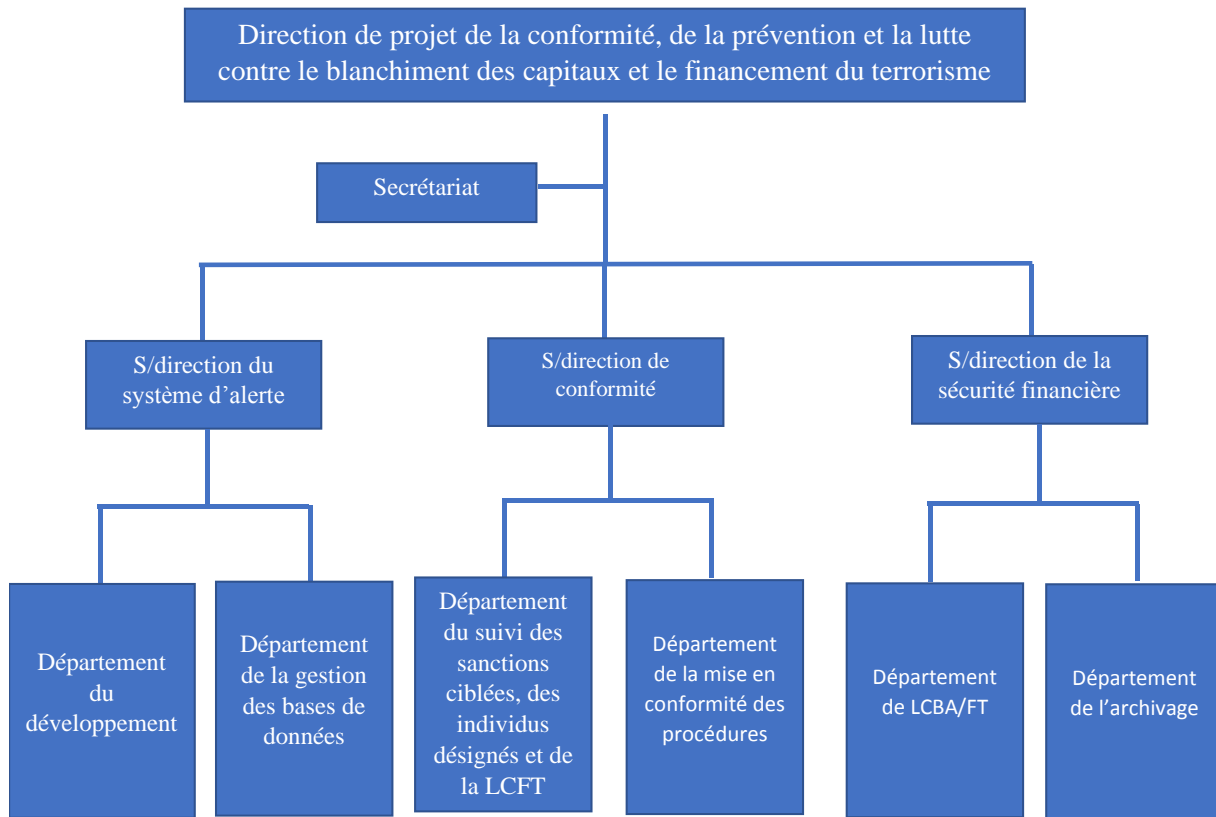
➤ Trois (3) sous directions :

- S.D du système d'alerte.
- S.D de conformité.
- S.D de la sécurité financière.

➤ Six (6) départements :

- Département du développement.
- Département de la gestion des bases de données.
- Département du suivi des sanctions ciblées, des individus désignés et de la LCBA.
- Département de la mise en conformité des procédures.
- Département de LCBA/FT.
- Département de l'archivage.

**Figure 5 : Organigramme de la direction de conformité et LCBA/FT**



Source : Document interne

### 1.3.1. Les missions de la direction :

- Définir les politiques, principes et procédures applicables en matière de conformité, de sécurité financière, en coordonner la mise en œuvre et en contrôler l'application.
- Animer et coordonner le dispositif Conformité et PLCBC\_FT.
- Transmettre les déclarations de soupçon contre accusé de réception, les déclarations de gel des avoirs et les demandes d'autorisations, à la cellule de traitement du renseignement financier.
- Veiller à l'établissement par les structures d'Algérie Poste concernées.

- Communiquer au dirigeant principal des reporting périodique (mensuel et semestriel) internes sur l'activité.
- Signaler à la direction centrale de l'inspection tout risque de fraude.
- Représenter Algérie poste auprès de la cellule de traitement du renseignement financier CTRF.
- Gérer le réseau opérationnel externe.

## **Section 2 : Présentation de la méthodologie de la recherche**

**1. Choix du thème :** Eu égard à la multitude et à la diversité des risques opérationnels au sein de l'entreprise, il est difficile de mettre en place des mesures permettant de limiter ce facteur inhérent à toute activité. Mais grâce aux activités liées à la fonction de conformité, les dirigeants peuvent prendre un certain nombre de décisions, pour assurer la régularité et la continuité des activités d'une part et réduire les risques d'une autre part.

C'est pourquoi il nous semble utile d'expliquer les activités liées à la fonction de conformité, de déterminer leur contribution au processus de gestion des risques et de cartographier les risques identifiés au travers ces activités.

### **2. Objectif de l'étude :**

Notre travail vise à mieux comprendre les notions de gestion des risques, et de la maîtrise des risques. Sa finalité consiste à déterminer la contribution des activités de la fonction de conformité à la gestion des risques opérationnels auxquels l'entreprise est soumise, et d'élaborer une cartographie des risques identifiés afin de mieux les déterminer et présenter.

Pour ce faire, nous avons poursuivi :

-Démontrer comment la fonction de conformité contribue à la gestion des risques dans l'entreprise ;

Proposer, enfin, une cartographie des risques détectés en réalisant les missions de conformité afin de mieux les présenter et pour pouvoir proposer les mesures nécessaires permettant de les maîtriser.

-Prendre connaissance et maîtriser les concepts liés au sujet à travers une revue de littérature ;

-Élaborer une cartographie des risques identifiés.

Selon (Pierre Paillé, Alex Mucchielli, 2021) « l'analyse qualitative n'est pas une invention de la science. Elle est d'abord une faculté de l'esprit cherchant à se relier au monde et à autrui par les divers moyens que lui offrent ses sens, son intelligence et sa conscience. (...) Elle est, pour ainsi dire, une activité de tous les jours chez l'acteur comme chez le chercheur ; (...) elle s'exerce également dans la construction de son objet d'étude, dans la sélection de ses participants, dans le choix des sites. Elle est également interprétation et théorisation et, partant, elle participe d'une partie du travail d'extraction du sens des matériaux quantitatifs. Par ailleurs, l'analyse qualitative n'est pas le fait exclusif de la recherche par enquête en sciences humaines et sociales, elle est également à l'œuvre chez le littéraire, l'herméneute, l'astronome, etc.

« Qualitative Research is any type of research that produces findings not arrived at by statistical procedures or other means of quantification »

La recherche qualitative s'est développée parallèlement à la maturation des sciences humaines. Aucun manifeste programmatique ne l'a fondée une fois pour toutes. Elle s'est plutôt définie et singularisée par un ensemble d'astuces et de bonnes pratiques. » (Christophe Lejeune, 2019)

### **3. Choix de l'organisme :**

Nous avons choisi la société par actions « Algérie Poste », pour plusieurs raisons :

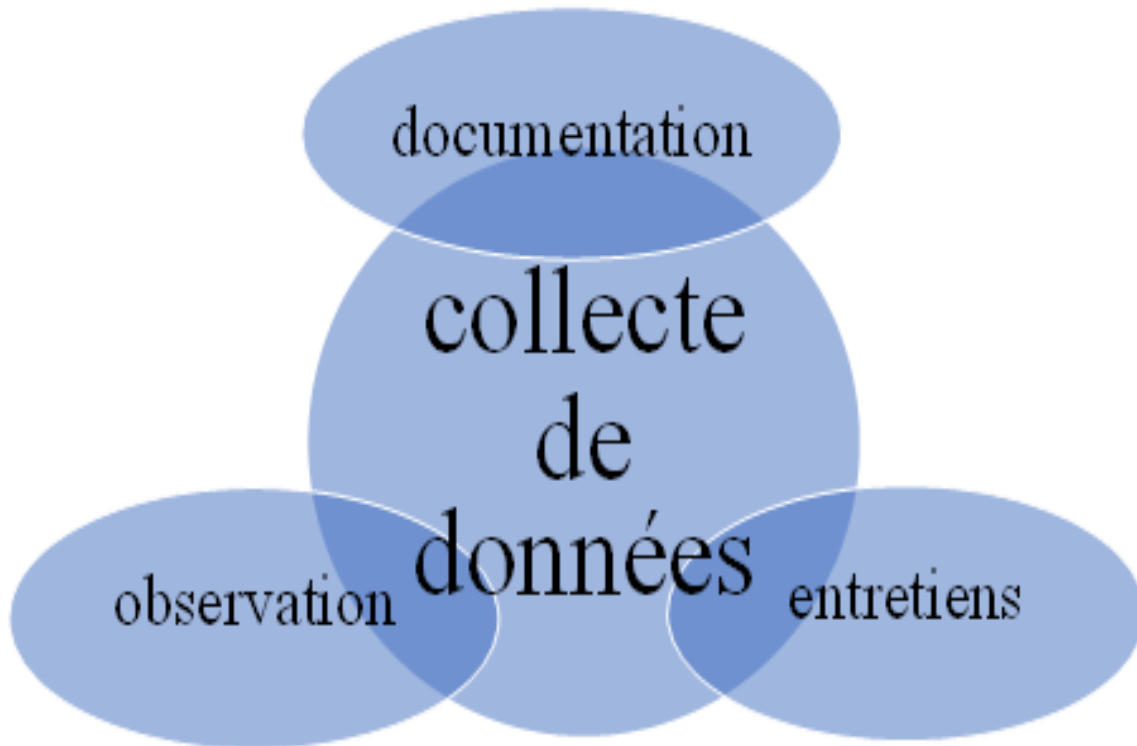
- Il s'agit d'une grande entreprise qui donne une place importance aux missions de conformité ;
- Son environnement est très dynamique et évolue, ce qui nécessite une bonne gestion et un bon contrôle des risques ;
- Cette étude lui permettra d'avoir une vue globale sur les risques liés à son processus de formation et de déterminer le degré de maîtrise de ces risques, et pour cela ce travail sera l'occasion d'appliquer les connaissances acquises lors de notre formation. Donc cette étude constituera une source d'information en ce qui concerne les missions de la fonction de conformité et leurs apports dans la gestion des risques. Ainsi, elle lui permettra de comprendre la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques selon la norme ISO 31000.

### **4. Instruments de collecte des données :**

Pour mener à bien nos recherches, les outils de collecte d'informations utilisés peuvent être regroupés en trois catégories :

- La consultation documentaire.
- L'observation.
- Les entretiens.

**Figure 6 Outils de collecte de données**



Source : Elaborer par nous même

#### **4.1. Consultation documentaire :**

Plusieurs documents ont été consultés afin de mieux tenir compte des idées et des orientations clés de notre sujet de recherche.

Nous avons d'abord consulté plusieurs articles scientifiques dans plusieurs bibliothèques et plates-formes numériques comme : SNDL, ASJP, Google Scholar, PDF Drive, Reserchegate.

En outre, nous avons fait usage de plusieurs ouvrages dans la bibliothèque de notre école afin d'améliorer notre cadre conceptuel, ainsi que les documents internes de la Direction de projet de conformité et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme où nous avons fait notre stage pratique pour mieux comprendre le fonctionnement et l'organisation de la direction.

## **4.2. L'observation :**

L'observation nous a permis de constater l'exécution des missions de conformité et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que de confirmer ou d'invalider les informations recueillies, et les notes prises pour pouvoir élaborer notre cartographie des risques.

## **4.3. Les entretiens :**

L'entretien est un autre outil que nous avons utilisé pour recueillir des données au cours de notre stage pratique. L'entretien est l'un des méthodes qualitatives les plus courantes dans la recherche en gestion, il n'a rien à voir avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration de l'instant ([Patrice Roussel, Frédéric Wacheux, 2005](#)).

Principalement, selon la directivité de l'enquêteur, il existe trois types d'entretien : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif ([Cruz, G.V, 2016](#)).

Dans le cadre de notre étude nous avons mené des entretiens individuels semi-directifs avec des responsables au sein de la direction pour pouvoir comprendre le déroulement des activités et d'identifier les risques.

A cet effet, nous avons élaboré un guide d'entretien, qui fait également référence aux exigences de la norme ISO 31000, pour identifier et évaluer les risques.

**Tableau 1 : Le guide d'entretien**

<b>Guide d'entretien</b>
Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude qui porte sur contribution à l'élaboration d'une cartographie des risques, nous sollicitons votre aide pour répondre à nos questions.
Nous apprécions votre précieuse coopération.
<b>Q1 : Disposer-vous un système de gestion des risques ?</b>
<b>Q2 : Qui est le responsable de la gestion des risques dans votre établissement ?</b>
<b>Q3 : Comment gérez-vous habituellement le risque auquel vous êtes confronté ?</b>
<b>Q1 : Quelles sont les différentes activités de votre direction ?</b>
<b>Q2 : Quels sont les divers processus dans votre direction ?</b>
<b>Q3 : Quels sont les ressources pour chaque processus ?</b>
<b>Q4 : Quel est la finalité de votre direction ?</b>
<b>Q5 : Quels sont les objectifs de votre direction ?</b>
<b>Q1 : Quels sont les risques inhérents à l'exécution de votre travail ?</b>
<b>Q2 : D'après vous, quelles sont les sources du risque ?</b>
<b>Q3 : Quels sont les risques les plus souvent rencontrés ?</b>
<b>Q4 : Quelle est l'impact de tous les risques ?</b>
<b>Q5 : Quels sont les risques inacceptable et acceptable ?</b>

**Source : Le cadre ISO 31000 V2018**

#### 4.4.1. L'échantillon de l'étude :

Dans le cadre de notre recherche, pour mener des entretiens, nous avons ciblé des gestionnaires et des employés au niveau de la direction.

Les entretiens se sont menés individuellement où nous permettons aux répondants de s'exprimer librement et spontanément.

**Tableau 2 : Le profil des répondants**

Interviewés	Poste	Durée
<b>Mme.H.I</b>	Directrice de la direction LCB.FT	1h08 min
<b>Mme.C.S</b>	Responsable de projet LCB.FT	1h45min
<b>Mr. S</b>	Sous-directeur de la S.D de conformité	1h23min

### **Conclusion du chapitre :**

Le développement de ce chapitre nous amène à présenter dans un premier temps l'organisme d'accueil « Algérie Poste » ainsi que son organisation, sa structure et ses produits. Dans une deuxième étape, nous introduisons les méthodes utilisées pour mettre en œuvre notre travail, à savoir la méthode qualitative et leurs outils de collecte de données, dans notre cas : recherche bibliographique, observations et entretiens, où nous terminons ce chapitre par un guide d'entretien et l'échantillon de recherche.

**CHAPITRE III :**  
**RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons les résultats des entretiens menés pour mettre en place une cartographie thématique des risques liés aux activités d'Algérie Poste. En effet il existe plusieurs référentiels qui présentent les étapes d'élaboration d'une cartographie suivant la norme (ISO 31000, 2018) qui sont : l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques.

Nous présenterons dans la première section les résultats, notamment la cartographie des risques liés aux activités « CCP, CNEP, Western Union » et nous discuterons ces résultats dans la deuxième section de ce chapitre.

## **Section 1 : Présentation des résultats**

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le cadre conceptuel, il y a plusieurs étapes à suivre afin de concevoir une cartographie des risques, nous adopterons une approche basée sur les processus ou une approche ascendante « Bottom-Up » à partir des activités pour arriver à une conclusion sur les risques associés à ces activités.

### **1. Présentation des processus de la direction de projet de conformité et la LCBC-FT :**

Pour assurer la pérennité des principales activités d'Algérie poste la direction de projet de conformité et la LCBC-FT suivre les différents processus suivants :

- Contrôle du dispositif ;
- Déclaration du soupçon :
- Archivage :
- Gel et saisi des fonds ;
- Mise en conformité des procédures de sécurité financière ;
- Contrôle des opérations via Western Union ;
- Contrôle des virements électronique de fonds.

#### **1.1. Contrôle du dispositif :**

Est une démarche visant à fournir à la direction une assurance raisonnable quant à la maîtrise des risques existants.

Il partage des objectifs avec le contrôle de gestion : la fiabilité des informations ; atteindre les objectifs opérationnels ; amélioration des performances ; alerte défaillances.

#### **1.2. Déclaration du soupçon :**

C'est centraliser des déclarations de soupçon (CCP, CNEP, Western Union) afin de suivre et analyser quotidiennement les alertes signalées. Cette déclaration doit être transmise à la CTRF pour étudier le cas.

#### **1.3. Archivage :**

C'est un processus d'archivage numérique chargé de l'archivage physique des dossier relatifs aux déclarations de soupçon après d'avoir l'accusé de réception de la CTRF.

#### **1.4. Gel et saisi des fonds :**

Dans le cas la CTRF à confirmer et rédiger leur rapport après une déclaration d'un soupçon.

#### **1.5. Mise en conformité des procédures de sécurité financière :**

Permet de traiter et analyser la télédéclaration transmises par les établissements postaux et établir des rapports confidentiels pour chaque client déclaré, et mensuels portant l'analyse financière des opération et clients à risque.

#### 1.6. Contrôle des opérations via Western Union :

Permet de surveiller les comptes à risque selon le profil du client et son historique, ce qui est le même concernant le contrôle des virements électronique de fonds.

### 2. Les objectifs des processus :

Les différents processus décrits ci-dessus poursuivent un objectif commun qui est la déclaration du soupçon des différents activités : CCP, CNEP, Western Union. Ce qui permet d'identifier l'ensemble des risques et la maitrise du risque.

### 3. La cartographie des risques :

L'élaboration de cette cartographie passe par un ensemble d'étapes bien précises qui sont les suivantes :

#### 3.1. Identification des risques :

À travers les entretiens menés nous avons identifié les risques par activités et nous l'a vons présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 Identification des risques**

IDENTIFICATION			Risque
R n°	Activité	Titre	
1	Western union	Client résidents ayant des flux internationaux important	Origines des fonds inconnue, risque de blanchiment des capitaux, financement de terrorisme et toute autres activités criminelles internationales
2		Client non résident ayant des flux internationaux important	Origines des fonds inconnue, risque de blanchiment des capitaux, financement de terrorisme et toute autres activités criminelles internationales
3		Client résidents ayant des flux des territoires non-reconnus par l'Etat Algérien	Origine des fonds connue, le risque d'image pour l'Etablissement

4		Client résidents ayant des flux des territoires listés non-coopératifs	Origine des fonds connue et /ou inconnue, le risque d'image pour l'Etablissement risque de blanchiment des capitaux, financement de terrorisme et toute autres activités criminelles internationales
5	CNEP	Client mineur	Risque d'utilisation du compte d'un mineur par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne
6		Client vulnérable	Risque d'utilisation du compte d'un client vulnérable par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne
7		Client utilisant son compte avec une fréquence inhabituelle	Le compte épargne utilisé fréquemment (parfois quotidiennement) présente, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne
8		Client ayant plusieurs compte	Risque de fraude fiscale,
9		Client utilisant ce compte pour des opérations complexe	Risque de blanchiment des capitaux
10	CCP	Client ayant plusieurs compte	Risque de blanchiment des capitaux, risque de fraude fiscale,
12		Client utilisant son compte personnel pour des opérations commerciales	Risque de blanchiment des capitaux, risque de fraude fiscale,
13		Client ayant des flux importants via l'opération VURG	Risque de blanchiment des capitaux, risque de fraude fiscale, autres activités criminelles, risque d'image et risque de fraude interne (détournement de fonds)
14		Opérations de retrait fréquentes sur des comptes de personnes physiques vulnérables	Risque de fraude interne et de blanchiment des capitaux
15		Clients étrangers utilisant leurs comptes CCP avec des fréquemment pour d'autres motifs que la paie, la bourse et	Risque d'escroquerie

		l'assurance	
16		Fractionnement journalier des retraits sur le même compte	Risque de financement de terrorisme
17		Fractionnement journalier des retraits sur le même compte et dans le même établissement postal	Risque de fraude interne et de blanchiment des capitaux et de financement de terrorisme
18		Réception via VURG des fonds des clients occasionnels étrangers	Risque de blanchiment des capitaux et autres activités criminelles + risque d'image
19	CNEP	Client mineur	Risque d'utilisation du compte d'un mineur par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne
20		Client vulnérable	Risque d'utilisation du compte d'un client vulnérable par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne
21		Client utilisant son compte avec une fréquence inhabituelle	Le compte épargne utilisé fréquemment (parfois quotidiennement) présente, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne
22		Client ayant plusieurs compte	Risque de fraude fiscale
23		Client utilisant ce compte pour des opérations complexe	Risque de blanchiment des capitaux

### **3.2. Analyse des risques :**

Une fois identifiés, les risques doivent être analysés et évalués en fonction, essentiellement, de deux critères : leur probabilité d'occurrence et leur impact à la fois au niveau de l'entité et de chaque activité.

### **3.3. Evaluation des risques :**

Une fois identifiés, les risques doivent faire l'objet d'une évaluation qui consiste à apprécier la criticité estimée sur la base de la combinaison :

$$\text{Criticité (C)} = \text{Probabilité (P)} * \text{Gravité (G)}$$

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives à savoir des techniques quantitatives et qualitatives.

Pour l'évaluation des risques prédéfinis, on choisira l'évaluation qualitative, Pour cela, nous définissons, avec les responsables de la direction, le nombre de niveaux établis pour chaque axe : probabilité et gravité.

-Techniques qualitatives :

Cette technique est utilisée souvent lorsque les risques n'offrent pas une possibilité de quantification, ce qui nécessite l'utilisation d'une échelle pour évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact :

- Une échelle allant d'un (1) à cinq (5) ;

- Appréciation graduelle : Très élevé, élevé, Moyen, Faible, Très faible.

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu de mesure qualitative de la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel d'un risque :

-La probabilité de survenance est mesurée à partir :

-De données statistiques internes ;

-De la perception des responsables et des collaborateurs ;

-D'informations externes (experts, observatoires)

**Tableau 2 : Echelle de gravité**

Niveau de gravité	Gravité du risque
5	Très élevé
4	Élevé
3	Moyenne
2	Faible
1	Très faible

Source Document interne

**Tableau 3 : Echelle de la probabilité d'occurrence**

Cotation	Probabilité
5	Majeure
4	Très probable
3	Probable
2	Peu probable
1	Mineure

Source : Document interne

À travers les entretiens menés avec les interviewés nous avons obtenu les résultats d'évaluation suivants :

**Tableau 4 : Evaluation des risques**

IDENTIFICATION			ANALYSE		
R n°	Activité	Titre	Impact	Probabilité	Criticité
1	Western union	Client résidents ayant des flux internationaux important	5	5	25

2		Client non résident ayant des flux internationaux importants	5	2	10
3		Client résidents ayant des flux des territoires non-reconnus par l'Etat Algérien	5	2	10
4		Client résidents ayant des flux des territoires listés non-coopératifs	5	5	25
5	CNEP	Client mineur	5	3	15
6		Client vulnérable	5	3	15
7		Client utilisant son compte avec une fréquence inhabituelle	4	5	20
8		Client ayant plusieurs compte	3	2	6
9		Client utilisant ce compte pour des opérations complexe	5	2	10

10	CCP	Client ayant plusieurs compte	3	4	12
12		Client utilisant son compte personnel pour des opérations commerciales	5	5	25
13		Client ayant des flux importants via l'opération VURG	5	5	25
14		Opérations de retrait fréquentes sur des comptes de personnes physiques vulnérables	5	2	10
15		Clients étrangers utilisant leurs comptes CCP avec des fréquemment pour d'autres motifs que la paie, la bourse et l'assurance	3	2	6
16		Fractionnement journalier des retraits sur le même compte	5	5	25
17		Fractionnement journalier des retraits sur le même compte et dans le même établissement postal	5	5	25
18		Réception via VURG des fonds des clients occasionnels étrangers	5	3	15

19	CNEP	Client mineur	5	3	15
20		Client vulnérable	5	3	15
21		Client utilisant son compte avec une fréquence inhabituelle	4	5	20
22		Client ayant plusieurs compte	3	2	6
23		Client utilisant ce compte pour des opérations complexe	5	2	10

Source : Document interne

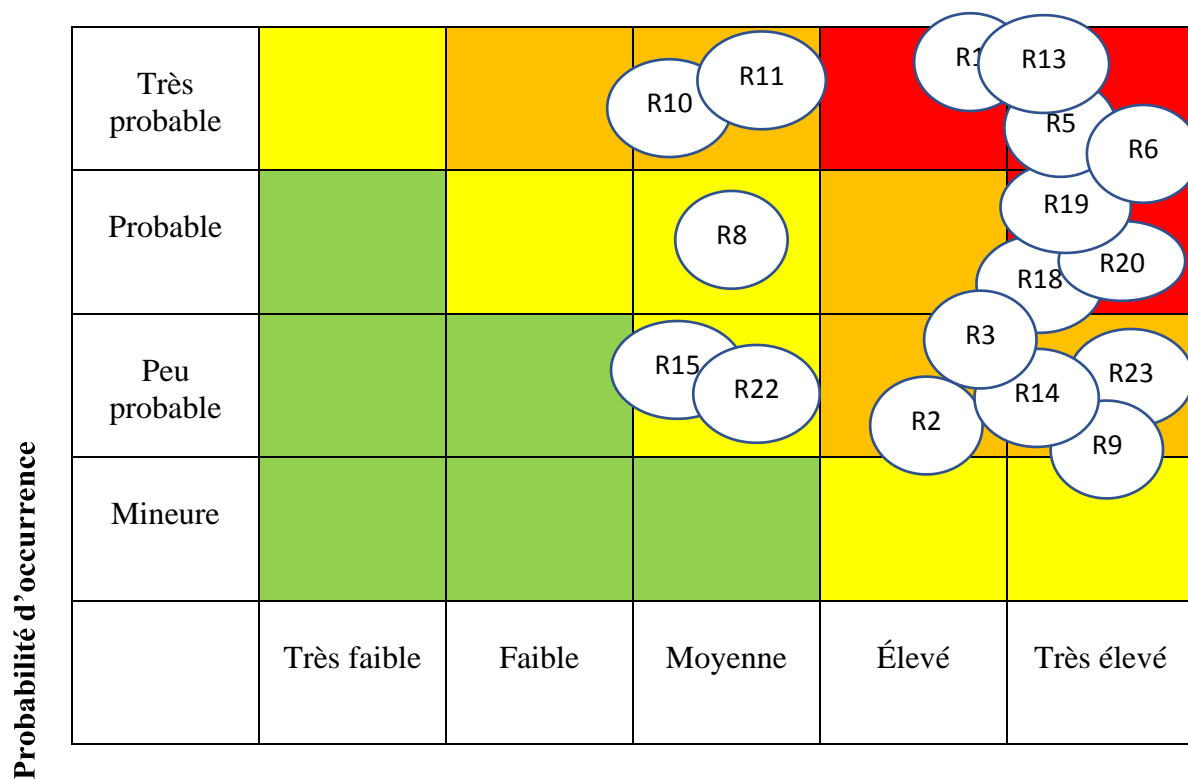
### 3.4. La cartographie des risques :

Après la hiérarchisation des risques (qui consiste à les classer par ordre d'importance afin de faciliter leur traitement, et permet de dégager une liste précise de risques en fonction du degré de criticité de chaque risque), prédéfinis et évalués selon le niveau de criticité nous réalisant notre cartographie des risques :

**Tableau 5 Matrice de classification**

Risque inacceptable	
Risque à surveiller	
Risque acceptable	
Risque négligeable	

**Figure4 : la cartographie des risques**



Source Elaborer par nous même

**4. Traitement des risques :**

Le traitement des risques est réalisé par différentes méthodes selon les caractéristiques des risques auquel l'entreprise est confrontée.

**Tableau 6 Traitement des risques**

R n°	Activité	Risque	Traitement
1	Western union	Origines des fonds inconnue, risque de blanchiment des capitaux, financement de terrorisme et toute autres activités criminelles internationales	*Identification des clients réguliers et occasionnels sur la base de documents probants *Évaluation de la nature et de l'objet de la relation d'affaires envisagée (vérification des dossiers physiques d'ouvertures) * Le suivi régulier des mouvements sur les comptes objets de soupçon, ce qui implique une actualisation des informations * Identification des bénéficiaires effectifs
2		Origines des fonds inconnue, risque de blanchiment des capitaux, financement de terrorisme et toute autres activités criminelles internationales	Mêmes actions
3		Origine des fonds connue, le risque d'image pour l'Etablissement	Mêmes actions
4		Origine des fonds connue et /ou inconnue, le risque d'image pour l'Etablissement risque de blanchiment des capitaux, financement de terrorisme et toute autres activités criminelles internationales	Mêmes actions
5		Risque d'utilisation du compte d'un mineur par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne	Mêmes actions
6	CNEP	Risque d'utilisation du compte d'un client vulnérable par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne	Mêmes actions
7		Le compte épargne utilisé fréquemment (parfois quotidiennement) présente, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne	Mêmes actions

8		Risque de fraude fiscale,	Le risque est faible, donc l'action jugée appropriée est le suivi des comptes et/ou des clients objet de soupçon
9		Risque de blanchiment des capitaux	Mêmes actions
10	CCP	Risque de blanchiment des capitaux, risque de fraude fiscale,	*Identification des clients réguliers et occasionnels sur la base de documents probants *Évaluation de la nature et de l'objet de la relation d'affaires envisagée (vérification des dossiers physiques d'ouvertures) * Le suivi régulier des mouvements sur les comptes objets de soupçon, ce qui implique une actualisation des informations * Identification des bénéficiaires effectifs
12		Risque de blanchiment des capitaux risque de fraude fiscale,	Mêmes actions
13		Risque de blanchiment des capitaux, risque de fraude fiscale, autres activités criminelles, risque d'image et risque de fraude interne (détournement de fonds)	Mêmes actions
14		Risque de fraude interne et de blanchiment des capitaux	Mêmes actions
15		Risque d'escroquerie	Suivi des opérations et mouvements opérés sur le compte du client
16		Risque de financement de terrorisme	Mêmes actions
17		Risque de fraude interne et de blanchiment des capitaux et de financement de terrorisme	Mêmes actions

18		Risque de blanchiment des capitaux et autres activités criminelles + risque d'image	Mêmes actions
19	CNEP	Risque d'utilisation du compte d'un mineur par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne	Mêmes actions
20		Risque d'utilisation du compte d'un client vulnérable par le mandataire légal, ou autre, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne	Mêmes actions
21		Le compte épargne utilisé fréquemment (parfois quotidiennement) présente, risque de blanchiment des capitaux et risque de fraude interne	Mêmes actions
22		Risque de fraude fiscale	Le risque est faible, donc l'action jugée appropriée est le suivi des comptes et/ou des clients objet de soupçon
23		Risque de blanchiment des capitaux	Mêmes actions

Source : Document interne

## Section 2 : Discussion

Grâce à nos recherches, nous avons pu proposer une des étapes de mise en place d'une cartographie thématique des risques selon la norme (ISO 31000, 2018). Cet outil est essentiel pour identifier et évaluer les risques inhérents à toute organisation. (Mechtoub, S., & Oughlssii, M. A., 2019)

La norme (ISO 31000, 2018) est une solution efficace pour aider les organisations à déployer une approche du risque de manière structurée et améliorer les performances en prédisant l'impact du risque à tous les niveaux de l'organisation. (O. Aby-Salami, D. El Haouli, F. Konté, I. Motte, G. Farges., 2017)

La cartographie un levier d'optimisation, est le point de départ d'une approche basée sur les risques. Il permet de calibrer le système au plus près du problème réel. (strategy, Blueprint)

La cartographie des risques métiers nous donne une vision sur les principaux risques menaçant les secteurs d'activité et de clientèle afin que des mesures puissent être prises pour gérer les risques identifiés. Fondamentalement, ces risques clés sont ensuite déclinés en plans d'action par les opérationnels à tous les niveaux, avec des rapports réguliers générés. (FATIMA.z, ZUHAIR.E.A., 2021)

Selon les résultats de (Bakhouché, 2020), il s'agit d'un outil présenté sous forme de graphique mais avec de nombreux avantages. En fait, il fournit un mécanisme pour développer des stratégies de gestion des risques permanents tout en examinant la dynamique entre la gravité et la probabilité d'occurrence de chaque risque, et il contribue également à améliorer la qualité des contrôles internes d'une entreprise.

Une cartographie des risques (exigence réglementaire) est un document (ou un outil) qui a été réalisé pour réaliser l'évaluation, qui enregistre les résultats. Il est utilisé pour fournir une classification des clients afin d'évaluer le niveau de risque présenté par chaque relation d'affaires. (strategy, Blueprint)

# **Conclusion**

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche qui a d'abord pour objet de mettre en évidence l'importance sur la démarche de la mise en place d'une cartographie des risques selon la norme ISO 31000 de l'organisme Algérie Poste. Pour plus de précisions, nous allons revenir sur les principaux résultats de notre travail tout en répondant à notre questionnement de départ.

D'une manière plus synthétique, notre recherche révèle quatre points importants. Il s'agit dans un premier temps d'introduire la notion du risque et cartographie des risques. Ainsi, cerner et comprendre le contexte du risque permet dans un second temps de mettre en évidence les différentes étapes de conception de la cartographie des risques. Le troisième point porte sur la démarche l'élaboration de la carte de risque. Quant au dernier point consiste à mettre en lumière la cartographie des risques après avoir identifié, analysé, évalué et les traiter à la fin on met des actions préventives.

D'abord, la question de la gestion par les risques est apparue récemment et commence à prendre de plus en plus d'importance croissante. Cependant, la notion générale du risque peut être adaptée au secteur public en le définissant comme étant un effet d'incertitude sur l'atteinte des objectifs des entités publiques. Mais pour pouvoir identifier et traiter l'ensemble des risques liés à ces entités, une classification du risque, selon l'origine, l'activité, la nature et le niveau, est nécessaire.

Ensuite, et après avoir cerné le contexte du risque et la cartographie des risques, nous avons procédé à la conception de la cartographie des risques, où nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative en exploitant des articles scientifiques, des ouvrages, de l'observation et des entretiens. À travers un guide d'entretien que nous avons préparé, nous avons pu interroger des responsables et employés de la direction de conformité et LCBC-FT et collecter les informations nécessaires pour pouvoir élaborer notre cartographie des risques on passant par quatre étapes essentielles. La première consiste à l'identification des risques en faisant appel à différents outils de collecte d'information et en s'appuyant également sur deux approches (Bottom-up et Top-down), la deuxième étape porte sur l'analyse des risques, après l'évaluation des risques qui s'appuie selon le cadre COSO2 sur un ensemble de techniques quantitatives ou qualitatives permettant d'évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact. Une fois les risques évalués, ils vont être classés selon leur degré de criticité pour les représenter dans la dernière étape sur la cartographie des risques.

Ici, nous arrivons aux principaux résultats suivants :

-Une cartographie des risques est mise en place sur la base d'une approche très spécifique, nécessitant une implication managériale et fonctionner.

-La norme ISO 31000 devient la référence privilégiée en matière de gestion intégrée des risques. Cette norme énonce les principes et les lignes directrices pour toute forme de risque rencontrée dans les organisations.

-L'élaboration de la cartographie des risques suivant la norme ISO31000.2018, elle fournit un contexte général pour la gestion des risques, y compris la sécurité et les dimensions humaines. Elle facilite l'intégration de la gestion des risques au sein d'une organisation et véhicule différents principes qui guident la sélection des activités de gestion des risques. Par conséquent, il peut établir une approche cohérente et claire de la gestion des risques.

En outre, l'élaboration d'une cartographie des risques de l'entité contrôlée est essentielle pour une bonne gestion des risques par leurs administrateurs, Par ailleurs, il est nécessaire de signaler que le projet de la cartographie des risques est en cours de réalisation par la direction générale d'Algérie Poste.

Lors de l'élaboration de notre recherche nous avons rencontré quelques contraintes à savoir :

- La difficulté du thème du côté pratique, la cartographie des risques n'est pas suffisamment développée aux niveaux des entités publiques ;
- La confidentialité de certaines données qui a limité la recherche que nous voulions plus approfondir

# **Bibliographie**

- Alaoui Sossi F&El attaoui Z . (2021). « Cartographie des risques : Outil de gestion des risque dans les établissements publics». Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit.
- Arch, G. (2005). Microfinance and development: Risk and return from a policy outcome perspective. . Journal of Banking Regulation, 6(3), 227–245. .
- BAIROCH .P, V. e. (1997). : histoire économique et sociale du monde du XVIème siècle à nos jours,. Gallimard, . Page 25.
- Bakhouche, H. &. (2020). La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et demaitrise de risques opérationnels au niveau des banques - cas de processus de virementbancaires. . Journal Of North African Economies , 47-58.
- Berrich, A., & Elakrich, Z. (2020). Pilotage de la performance par le Balanced Scorecard de gestion des risques : Proposition d'un cadre méthodologique. Revue International du Chercheur , 807-833.
- BOUZEGAOU FATIMA,2021. (s.d.). Conception d'une cartographie des risques de réassurance d'une compagnie d'assurances cédante Cas de la Compagnie d'Assurances des Hydrocarbures « CASH ». <https://ifid-concours.org>.
- Christophe Lejeune. (2019). Manuel d'analyse qualitative. De Boeck Supérieur.
- COOPERS-Lybrand,. (2006). « La Pratique du contrôle interne », IFACI. Paris: édition d'Organisation.
- Cordel, F. (2016). Gestion des risques et controle interne. Paris: Vuibert.
- COURRÈGES, B. B. (2004). Gestion des risques ; méthode d'optimisation globale, Edition d'organisation ; < Paris. pp : 12-13.
- Cruz, G.V. (2016). Méthodologie de recherche en sciences humaines et sociales. Saarbrucken: Editions Universitaires Européennes.
- Daniel.A. (2006). « Éléments essentiels pour une bonne gestion du risque opérationnel », Revue d'économie financière 84, no 3 (2006) : 93 103.
- Darsa, J. D. (2013). Les risques opérationnels de l'entreprise. France : Gerson. DE MARSHAL, (Gilbert) . (2003). « La Cartographie Des Risques ». AFNOR.
- DE MARSHAL, (Gilbert),. (s.d.). « La Cartographie Des Risques », édition AFNOR,2003,P.15.
- Djefafia, S. (2020). La cartographie des risques comme outils de pilotage de l'entreprise. Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale , 342-356.
- EL ATTAOUI.Z et FILALI. S . (2020). « Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics Cas de la RADEEL ». Revue Internationale des Sciences de Gestion.
- FATIMA.z, ZUHAIK.E.A,. (2021). Cartographie des risques : Outil de gestion des risques dans les

- établissements publics. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit.
- Gaultier-Gaillard, S., & Louisot, J.-P. (2016). Risk management et stratégie selon la norme ISO 31000. Paris: AFNOR.
- Hassid, O. (2008). La gestion des risques,. DUNOD ; paris. pp : 8-14.
- IENA, G. (2017). « cartographie des processus et cartographie des risques : comment les mettre en cohérence ? », . publié par cabinet IENA dans pilotage de la performance, 15 septembre.
- IFACI. (2003). , Étude du Processus de Management et de Cartographie des Risques Conception, mise en place et évaluation, . Paris: Guide D'audit. page 25.
- IFACI. (2013). La cartographie des risques. Groupe Professionnel Assurance. Paris:: Institutfrançais de l'audit et du contrôle interne.
- IFACI et Price Water House Coupers. (2005). « La pratique du contrôle interne ». Paris.ISO 31000. (2018).
- ISO31000. (2018 ).
- Jimenez, C., Merlier, P., & Chelly, D. (2008). . Risques opérationnels : de la mise en place dudispositif à son audit. . Paris: Revue banque.
- Khemakhem, H., & Henriques, J. L. . (2015). Les meilleures pratiques en matières de gestion des risques opérationnels, une approche actuelle. . Chaire d'information financière et organisationnelle.
- LE RAY, (Jean). (2006). gérer les risque,. Paris: AFNOR.
- Le Ray, J. (2015). De la gestion des risques au management des risques : pourquoi ? comment ? AFNOR.
- Lehad, R., & Belaidi, A. (2018). Le management des risques recrutement au sein des entreprises Algériennes cas : ENIEM. Revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales 443-454.
- M. OUTAYEB Lounis . (2015). LE BUSINESS RISK POUR LA S.A.R.L « HAFIZLIMONADERIE »:.
- Maëlys, S. ( le 09/12/2020.). « La cartographie des processus, outil de management au servicede l'organisation »,., édition Business Processus Management (BPM),.
- Mechtoub, S., & Oughlssii, M. A. (2019). Une cartographie du risque opérationnel dans les companies d'assurance. Revue stratégie et développement , 274-290.
- Métayer, Y., & Hirsch, L. (2007). Premiers pas dans le management des risques. Paris:AFNOR.
- O. Aby-Salami, D. El Haouli, F. Konté,I. Motte ,G. Farges,. (2017). Adoptez l'ISO 31000pour un management du risque performant. France: IRBM News.
- Ouiam, R., & Hasnae, B. (2018). L ' évolution du processus de décision dans un souci de gestion du risque opérationnel : cas d ' une banque mutualiste marocaine . . The

evolution of the decision process in order to manage operational risk: case of a Moroccan mutual bank p855-872.

- Patrice Roussel, Frédéric Wacheux. (2005). *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Philippe Deniau, Etienne Renoux. (2006). *La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?*. *Revue d'économie financière*, n°84. Page 01.
- Philippe, D., & Etienne, R. (2015). *La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ?* *Revue d'économie financière* , 157-172.
- Pierandrei, L. . (2019). *Risk Management*. Paris: Dunod.
- Pierre Paillé, Alex Mucchielli. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Prévalet, M. (2017). *La gestion des risques dans la fonction publique*. Le Mans : GERESO.
- R. Rattaz . (2011). *Solvabilité II les obstacles à la mise en place d'une cartographie des risques*.
- S. Gautier, J. L. (2004). *Diagnostic des risques*, édition Afnor, Saint-Denis. Page 98.
- Saà-dou Dominique YODA. (2009). *Conception d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des stocks cas du magasin central de l'ASECNA Dakar (Sénégal)*.
- Scandizzo, S. (2005). *Risk mapping and key risk indicators in operational risk management*. . *Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di siena*, 34, 231.
- Seinou, A. (2009, 06 26). *Proposition d'un cadre méthodologique pour le mangement intégré des risques et des processus d'entreprise*. Thèse de doctorat de l'Université de Toulouse. Toulouse, France.
- strategy, Blueprint. (s.d.). *Elaborer et optimiser sa cartographie des risques*.
- Sutra, G. (2018). *Management du risque : une approche stratégique*. France: AFNOR. VINCENTI Dominique. (s.d.). « Dresser une cartographie des risques ». in *Revue d'audi*

## Table Des Matières

Remerciements D é d i c a c e

Résumé

Liste des Tableaux et Figures

Introduction..... I

### Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Section 1 : Revue de littérature..... 02

Section 2 : cadre conceptuel..... 06

2.5. Généralités sur les risques..... 11

2.5.1. Définitions du risque ..... 11

2.5.2. Les composants du risque ..... 12

2.5.3. La nature des risques..... 13

2.5.4. La classification des risques ..... 14

2.5.5. La perception du risque ..... 18

2.6. Le management du risque ..... 18

2.6.1. Définition ..... 18

2.6.2. La finalité du management des risques ..... 19

2.6.3. Les principes de management des risques..... 19

2.6.4. Le référentiel ISO 31000,2018..... 21

2.7. La cartographie des risques ..... 21

2.7.1. Notion de la cartographie des risques ..... 21

2.7.2. L'objectif de la cartographie des risques ..... 22

2.7.3. Les différents types de cartographies des risques..... 23

2.7.4. Motivations et avantages de la cartographie des risques ..... 24

2.7.5. Facteurs clés de réussite et obstacle ..... 24

2.8. Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques ..... 25

2.8.1. Approche d'élaboration d'une cartographie..... 25

2.8.2. Étapes d'élaboration d'une cartographie des risques selon la norme ISO 31000,2018 ..... 26

Conclusion..... 29

### Chapitre 2 : Contexte pratique et cadre méthodologique

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Algérie poste..... 31

1.4. Historique..... 31

1.5. Organisation structurelle d'Algérie Poste ..... 31

1.6. Présentation de la direction de projet de conformité et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ..... 34

1.6.1 Les missions de la direction ..... 35

Section : Présentation de la méthodologie de la recherche .....	37
2.5. Choix du thème .....	37
2.6. Objectif de l'étude.....	37
2.7. Choix de l'organisme .....	38
2.8. Instruments de collecte .....	38
Conclusion.....	43
<b>Chapitre 3 : Présentation de l'étude de cas.</b>	
Section 1 : Présentation des résultats .....	46
<b>5. Présentation des processus de la direction de projet de conformité et la LCBC-FT 1.1.</b>	
Contrôle du dispositif .....	46
1.7. Déclaration du soupçon.....	46
1.8. Archivage.....	46
1.9. Gel et saisi des fonds.....	46
1.10.Mise en conformité des procédures de sécurité financière .....	46
1.11.Contrôle des opérations via Western Union.....	47
6. Les objectifs des processus.....	47
7. La cartographie des risques.....	47
7.1. Identification des risques.....	47
7.2. Analyse des risques .....	50
7.3. Evaluation des risques .....	50
7.4. La cartographie des risques .....	54
8. Traitement des risques .....	55
Section 2 : Discussion.....	59
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table Des Matières</b>	

