



AUDITCLOUD MAROC
Audit et Conseil

AUDITCLOUD MAROC

MANAGEMENT DES RISQUES : QUAND LA MAITRISE DES RISQUES DEVIENT UN OUTIL DE PILOTAGE ET DE DECISION

**LATIFA
AZIZI**



MANAGER



Tél : +212 5 37 71 27 75
Fax : +212 5 37 57 64 68
GSM : +212 6 66 63 02 47



E-mail : secretariat@auditcloud.ma



Site web : www.auditcloud.ma



6 Secteur 14 Bloc Y Avenue
Addolb Hay Riad Rabat - Maroc

Dans un environnement marqué par l'incertitude, l'accélération des transformations numériques, les cybermenaces, l'évolution des exigences réglementaires, les tensions sur les chaînes d'approvisionnement et l'émergence de nouveaux risques, les organisations doivent être capables de prendre des décisions dans un contexte de plus en plus complexe.

Dans ce contexte, le management des risques ne peut plus être réduit à l'identification et au suivi des risques ou à un exercice de conformité.

Pour les dirigeants, les instances de gouvernance et les fonctions spécialisées, les questions essentielles sont avant tout concrètes :

- Les principaux risques susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation sont-ils réellement connus et suivis ?
- Les risques sont-ils pris en compte dans les décisions stratégiques et les projets structurants ?
- Les responsabilités en matière de risques sont-elles clairement définies ?
- Les instances de gouvernance disposent-elles d'une information suffisamment fiable et pertinente pour décider ?
- Les dispositifs de maîtrise sont-ils réellement efficaces ?
- La cartographie des risques reflète-t-elle encore les activités et l'environnement actuels ?
- L'organisation est-elle suffisamment préparée à faire face aux perturbations et aux risques émergents ?

Ces questions montrent que la valeur du management des risques ne réside pas uniquement dans l'existence d'un dispositif formel. Elle réside surtout dans sa capacité à éclairer les décisions, renforcer la gouvernance, sécuriser la performance et contribuer à la création de valeur.

Cette approche s'inscrit dans la continuité des principaux référentiels internationaux. ISO 31000:2018 met notamment l'accent sur la création et la protection de la valeur ainsi que sur l'intégration du management des risques dans le fonctionnement de l'organisation. COSO ERM 2017 souligne, quant à lui, l'importance de prendre en compte le risque dans la définition de la stratégie et dans le pilotage de la performance.

Cette orientation est également confortée par la publication du COSO de mai 2026, From Guidance to Action: Exploring Practical Enterprise Risk Management, qui met l'accent sur le passage d'une approche principalement documentaire à un management des risques davantage intégré aux décisions, à la stratégie et au fonctionnement de l'organisation. La publication souligne notamment l'importance de fournir aux dirigeants des informations utiles et suffisamment opérationnelles pour éclairer les choix et renforcer la confiance dans la décision.

L'enjeu est donc moins de produire davantage d'informations sur les risques que de faire en sorte que ces informations soient réellement utiles à l'organisation lorsqu'elle doit décider,



1**LE MANAGEMENT DES RISQUES RÉPOND-IL RÉELLEMENT AUX ENJEUX DE L'ORGANISATION ?**

Dans un environnement marqué par l'incertitude, l'accélération des transformations numériques, les cybermenaces, l'évolution des exigences réglementaires, les tensions sur les chaînes d'approvisionnement et l'émergence de nouveaux risques, les organisations doivent être capables de prendre des décisions dans un contexte de plus en plus complexe.

Dans ce contexte, le management des risques ne peut plus être réduit à l'identification et au suivi des risques ou à un exercice de conformité.

Pour les dirigeants, les instances de gouvernance et les fonctions spécialisées, les questions essentielles sont avant tout concrètes :

- Les principaux risques susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation sont-ils réellement connus et suivis ?
- Les risques sont-ils pris en compte dans les décisions stratégiques et les projets structurants ?
- Les responsabilités en matière de risques sont-elles clairement définies ?
- Les instances de gouvernance disposent-elles d'une information suffisamment fiable et pertinente pour décider ?
- Les dispositifs de maîtrise sont-ils réellement efficaces ?
- La cartographie des risques reflète-t-elle encore les activités et l'environnement actuels ?
- L'organisation est-elle suffisamment préparée à faire face aux perturbations et aux risques émergents ?

Ces questions montrent que la valeur du management des risques ne réside pas uniquement dans l'existence d'un dispositif formel. Elle réside surtout dans sa capacité à éclairer les décisions, renforcer la gouvernance, sécuriser la performance et contribuer à la création de valeur.

Cette approche s'inscrit dans la continuité des principaux référentiels internationaux. ISO 31000:2018 met notamment l'accent sur la création et la protection de la valeur ainsi que sur l'intégration du management des risques dans le fonctionnement de l'organisation. COSO ERM 2017 souligne, quant à lui, l'importance de prendre en compte le risque dans la définition de la stratégie et dans le pilotage de la performance.

Cette orientation est également confortée par la publication du COSO de mai 2026, *From Guidance to Action: Exploring Practical Enterprise Risk Management*, qui met l'accent sur le passage d'une approche principalement documentaire à un management des risques davantage intégré aux décisions, à la stratégie et au fonctionnement de l'organisation. La publication souligne notamment l'importance de fournir aux dirigeants des informations utiles et suffisamment opérationnelles pour éclairer les choix et renforcer la confiance dans la décision.

L'enjeu est donc moins de produire davantage d'informations sur les risques que de faire en sorte que ces informations soient réellement utiles à l'organisation lorsqu'elle doit décider, agir et atteindre ses objectifs.

2**COMMENT LE MANAGEMENT DES RISQUES CONTRIBUE-T-IL À LA PERFORMANCE ?**

La performance d'une organisation dépend de sa capacité à atteindre ses objectifs, à mobiliser efficacement ses ressources, à maîtriser ses activités et à s'adapter aux évolutions de son environnement.

Le management des risques apporte une dimension essentielle au pilotage de la performance : la prise en compte des incertitudes susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation.

Pour les dirigeants, l'enjeu n'est donc pas seulement de savoir si les objectifs sont atteints. Il consiste également à comprendre les conditions dans lesquelles ils sont atteints, le niveau d'exposition associé et la capacité de l'organisation à faire face aux évolutions futures.

2-1**COMMENT LE MANAGEMENT DES RISQUES RENFORCE-T-IL LA PERFORMANCE STRATÉGIQUE ?**

Cette contribution à la performance se traduit notamment dans les décisions qui engagent durablement l'organisation, en particulier les choix stratégiques et les projets structurants.

Les décisions stratégiques engagent l'organisation sur plusieurs années et mobilisent souvent des ressources importantes. Elles doivent donc être prises avec une vision suffisamment claire des incertitudes susceptibles d'affecter leur réussite.

Le management des risques permet notamment de mieux comprendre les facteurs susceptibles de compromettre les objectifs, les conséquences possibles de différents scénarios et les hypothèses critiques sur lesquelles repose une orientation stratégique.

Il permet également de comparer les risques associés aux différentes options, de prioriser les ressources en fonction des enjeux et d'anticiper les évolutions susceptibles de modifier la trajectoire de l'organisation.

Cette approche permet ainsi de dépasser la seule analyse de la rentabilité pour apprécier les conditions et les incertitudes susceptibles d'affecter la réussite d'une décision.

Un projet d'investissement peut ainsi présenter une rentabilité attractive tout en reposant sur une dépendance critique à un fournisseur, une autorisation réglementaire ou une technologie encore insuffisamment maîtrisée. L'intégration de ces éléments dans la décision peut conduire à maintenir le projet, à en modifier les conditions ou à différer l'engagement.

Le management des risques contribue ainsi à améliorer la qualité des arbitrages en donnant aux décideurs une vision plus complète des opportunités, des incertitudes et des conditions de réussite.

2-2**COMMENT LE MANAGEMENT DES RISQUES CONTRIBUE-T-IL À LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE ?**

Une organisation peut disposer de processus structurés et rester exposée à des risques susceptibles d'affecter ses coûts, ses revenus, ses délais, ses actifs ou la qualité de ses activités.

Le management des risques permet d'identifier ces points de fragilité et d'apprécier si les dispositifs de maîtrise sont adaptés aux risques réellement encourus.

Il contribue notamment à :

- Sécuriser les processus et activités critiques ;
- Réduire les erreurs, incidents et dysfonctionnements ;
- Limiter les pertes et les coûts liés aux événements indésirables ;
- Préserver les actifs et les ressources ;
- Sécuriser les investissements et les projets ;
- Renforcer la continuité des activités.

Pour la fonction financière, cette approche permet notamment de mieux relier les risques à leurs conséquences financières : pertes de revenus, surcoûts, immobilisation de ressources, dégradation des actifs, retards de projets ou conséquences financières d'incidents.

Le management des risques contribue ainsi à préserver la performance opérationnelle et financière en permettant d'identifier et de traiter en amont les facteurs susceptibles de l'affecter.

2-3**COMMENT LE MANAGEMENT DES RISQUES FAVORISE-T-IL L'INNOVATION ET LA CRÉATION DE VALEUR ?**

L'innovation, la transformation numérique, le développement de nouveaux marchés ou l'évolution des modèles économiques créent de nouvelles opportunités, mais introduisent également de nouvelles incertitudes.

Le management des risques ne doit donc pas être conçu comme un mécanisme destiné à empêcher la prise de risque.

Il doit permettre à l'organisation de prendre les risques nécessaires à son développement dans un cadre maîtrisé.

Il peut notamment contribuer à sécuriser les transformations, analyser les scénarios avant les décisions d'engagement, identifier les conditions nécessaires à la réussite des initiatives et exploiter les informations disponibles pour améliorer les décisions.

Le risque n'est donc pas uniquement une menace à réduire : il constitue également une dimension à intégrer dans les choix de développement et de création de valeur.

3**COMMENT LE MANAGEMENT DES RISQUES RENFORCE-T-IL LA GOUVERNANCE ?**

La gouvernance doit permettre aux instances de décision et de supervision de disposer d'une vision claire des principaux enjeux auxquels l'organisation est exposée, de leur niveau de maîtrise et des actions engagées pour y répondre.

Le management des risques contribue à cette visibilité en permettant notamment de suivre :

- Les principaux risques susceptibles d'affecter les objectifs ;
- Leur niveau d'exposition ;
- Les dispositifs de maîtrise existants ;
- Les évolutions significatives du profil de risque ;
- Les actions engagées et leur avancement ;
- Les situations nécessitant une attention ou un arbitrage.

Pour être réellement utile à la gouvernance, cette information doit être fiable, hiérarchisée et synthétique. L'objectif n'est pas de multiplier les informations communiquées aux instances, mais de leur permettre de comprendre rapidement les principaux enjeux, les évolutions significatives et les décisions qui peuvent en découler.

3-1**QUELS SONT LES PRINCIPAUX ACTEURS DE LA GOUVERNANCE DES RISQUES ?**

L'efficacité du dispositif repose sur une répartition claire des rôles entre les différents acteurs.

L'organe de gouvernance exerce une responsabilité de supervision, s'assure que les principaux risques sont pris en compte dans les décisions importantes et veille à disposer d'une information appropriée sur le profil de risque de l'organisation.

La direction définit les orientations, arbitre les priorités et veille à l'intégration des risques dans le fonctionnement de l'organisation.

Les responsables opérationnels sont directement impliqués dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques liés à leurs activités.

Les fonctions de deuxième ligne apportent leur expertise, accompagnent le management, assurent un suivi et peuvent exercer un rôle de challenge sur les sujets relevant de leur périmètre.

L'audit interne fournit une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur la gouvernance, le management des risques et les dispositifs de contrôle.

L'enjeu n'est pas de multiplier les intervenants, mais de clarifier les responsabilités et de garantir une couverture cohérente des risques.

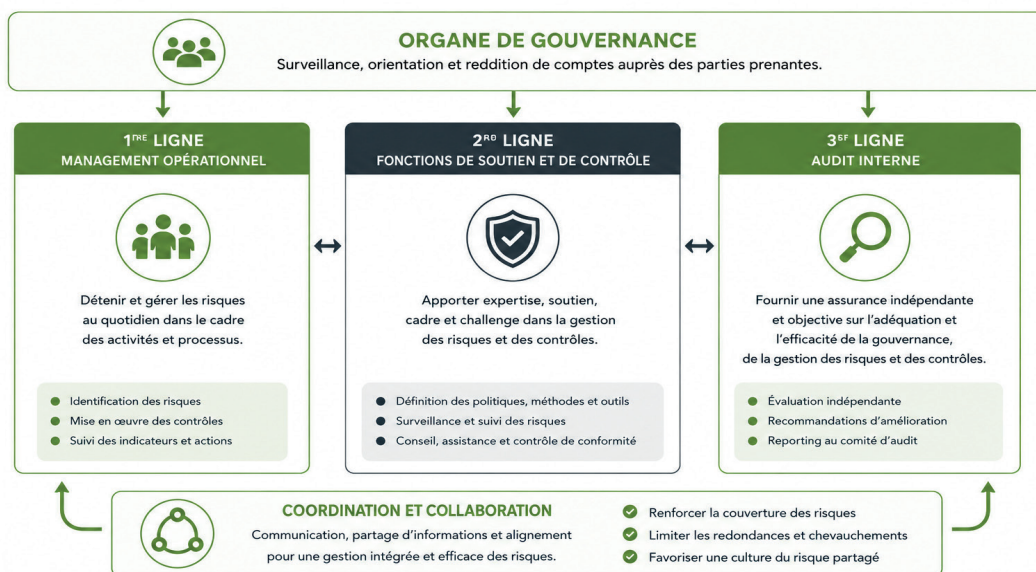
3-2**COMMENT LE MODÈLE DES TROIS LIGNES CONTRIBUE-T-IL À LA GOUVERNANCE DES RISQUES ?**

Le **Modèle des Trois Lignes de l'Institute of Internal Auditors (IIA)** constitue un cadre de référence utile pour clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs en matière de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

La première ligne correspond aux rôles directement impliqués dans la réalisation des activités et la gestion des risques au quotidien.

La deuxième ligne apporte expertise, accompagnement, suivi et challenge dans les domaines relevant notamment du management des risques, du contrôle ou de la conformité.

La troisième ligne, représentée par l'audit interne, fournit une assurance et des conseils indépendants et objectifs, tout en préservant son indépendance et son objectivité.

LE MODÈLE DES TROIS LIGNES – IIA (JUILLET 2026)


L'enjeu du modèle est ainsi de favoriser une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués et de renforcer la maîtrise des risques.

3-3
COMMENT LA GOUVERNANCE CONTRIBUE-T-ELLE À DÉVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE EFFICACE ?

La culture du risque ne se limite pas à la connaissance des procédures ou des référentiels.

Elle se manifeste dans la manière dont les responsables prennent leurs décisions, signalent les difficultés, arbitrent les priorités et réagissent face aux situations susceptibles d'affecter les objectifs.

Elle repose notamment sur :

- L'engagement visible de la direction et des organes de gouvernance ;
- Une compréhension claire des responsabilités ;
- Une communication adaptée sur les risques et les priorités ;
- la capacité à faire remonter rapidement les informations pertinentes ;
- L'intégration du risque dans les décisions quotidiennes.

L'enjeu est d'ancrer la prise en compte du risque dans les pratiques de l'organisation, plutôt que de la limiter à une fonction spécialisée.

4**COMMENT LE PILOTAGE DES RISQUES SOUTIENT-IL LA PRISE DE DÉCISION ?**

Un dispositif de management des risques ne crée de valeur que si les informations produites permettent réellement d'éclairer les décisions.

Pour être utile aux décideurs, le pilotage des risques doit permettre d'identifier rapidement :

- Les évolutions significatives ;
- Les situations nécessitant une attention particulière ;
- Les causes de ces évolutions et leurs conséquences potentielles ;
- Les décisions à prendre et les actions à engager.

Le pilotage des risques doit ainsi être étroitement relié au pilotage de la performance. Les KPI permettent de suivre l'atteinte des objectifs, les KRI l'évolution des principales expositions aux risques et, lorsque cela est pertinent, les KCI apportent une information sur le fonctionnement des dispositifs de maîtrise.

La mise en relation de ces informations permet de mieux comprendre les écarts, d'identifier les facteurs susceptibles d'affecter la trajectoire de l'organisation et d'attirer l'attention des décideurs sur les situations nécessitant un arbitrage.

Une dégradation progressive de la performance d'un fournisseur stratégique peut se traduire simultanément par une hausse des retards de livraison, une augmentation des coûts et un risque de rupture d'approvisionnement. La mise en relation de ces indicateurs permet alors à la direction d'apprécier la situation dans son ensemble et, le cas échéant, de revoir les conditions contractuelles, de diversifier les sources d'approvisionnement ou d'ajuster les stocks.

Ainsi, le pilotage des risques ne consiste pas seulement à suivre des indicateurs. Il vise à donner aux décideurs une lecture synthétique des évolutions, de leurs conséquences potentielles et des enjeux associés, afin que le risque puisse être effectivement pris en compte dans les décisions.

La valeur du pilotage des risques réside ainsi dans sa capacité à transformer les informations disponibles en une compréhension utile à l'action et à la décision.

5**QUELS LEVIERS POUR RENFORCER DURABLEMENT LE MANAGEMENT DES RISQUES ?**

Renforcer le management des risques ne consiste pas nécessairement à ajouter de nouvelles procédures, de nouveaux indicateurs ou de nouveaux comités.

L'enjeu est d'abord de s'assurer que le dispositif existant reste adapté aux enjeux de l'organisation et qu'il contribue effectivement à ses décisions et à son fonctionnement.

⇒ **Intégrer les risques dans les décisions et le pilotage**

Le risque ne devrait pas être analysé après qu'une décision a été prise, mais constituer l'un des éléments permettant de l'éclairer.

Investissements, projets structurants, transformations, orientations stratégiques ou décisions ayant un impact significatif sur les ressources peuvent gagner en robustesse lorsque les principales incertitudes et leurs conséquences sont prises en compte au moment de l'arbitrage.

Cette intégration permet aux décideurs de disposer d'une vision plus complète des options qui s'offrent à eux et de leurs implications.

⇒ **Clarifier les responsabilités et maintenir une vision dynamique des risques**

La maîtrise des risques ne peut reposer exclusivement sur une fonction spécialisée. Elle implique les responsables au plus près des activités et une répartition claire des rôles entre les différents acteurs.

Cette responsabilité partagée doit s'appuyer sur une vision des risques régulièrement actualisée. Les évolutions stratégiques, organisationnelles, technologiques, réglementaires ou économiques peuvent en effet modifier significativement les risques auxquels l'organisation est exposée.

Une vision dynamique permet ainsi d'ajuster les priorités lorsque l'environnement ou les activités évoluent.

⇒ **Renforcer la résilience et la capacité d'adaptation**

Face aux cybermenaces, aux incidents technologiques, aux crises ou aux ruptures d'approvisionnement, prévenir les risques ne suffit plus. Une organisation doit également être en mesure de faire face aux perturbations, de préserver ses activités essentielles et de rétablir rapidement ses capacités.

La résilience repose ainsi sur la capacité à **anticiper, réagir et s'adapter** dans un environnement en constante évolution. Elle implique également de tirer les enseignements des incidents et des crises afin de renforcer durablement la capacité de l'organisation à faire face aux situations futures.

Le management des risques contribue à cette résilience en permettant à l'organisation de mieux appréhender les évolutions de son environnement, d'adapter ses réponses et de renforcer sa capacité à poursuivre ses objectifs malgré les incertitudes et les perturbations.

CONCLUSION

Le management des risques ne crée de valeur que lorsqu'il est réellement intégré au fonctionnement et au pilotage de l'organisation.

Sa contribution ne se mesure pas au nombre de risques recensés, de contrôles réalisés ou de reportings produits, mais à sa capacité à éclairer les décisions, anticiper les évolutions susceptibles d'affecter les objectifs, renforcer la maîtrise des activités et sécuriser leur réalisation.

Un management des risques efficace doit ainsi répondre aux enjeux de l'organisation et soutenir ses décisions. Il doit être intégré aux activités et aux processus de pilotage, compris et porté par les acteurs, et régulièrement adapté à l'évolution des risques et de l'environnement.

Pour les dirigeants, la question essentielle n'est donc plus seulement de savoir si un dispositif de management des risques existe, mais s'il fonctionne réellement, s'il est intégré aux décisions, si les responsabilités sont clairement établies et s'il permet de maîtriser les principaux risques susceptibles d'affecter les objectifs de l'organisation.

Dans cette perspective, l'évaluation du dispositif existant peut constituer un point d'appui pour identifier les axes d'amélioration et renforcer son utilité pour l'organisation.

Le management des risques prend alors une véritable dimension stratégique : ***il devient un outil de pilotage qui aide l'organisation à mieux appréhender les incertitudes, à éclairer ses décisions, à renforcer sa résilience et à préserver, voire à créer, de la valeur.***

Le véritable enjeu n'est donc pas de gérer davantage de risques, mais de mieux intégrer le risque dans la manière dont l'organisation décide, agit et crée de la valeur.