

Cartographie Des Risques: Outil De Gestion Des Risques Dans Le Secteur Agricole

Risk Mapping: A Risk Management Tool For The Agricultural Sector

Samira CHAOUKI¹, Khadija MISSAOUI², Kaoutar BENYETHO³

*Laboratoire de recherche en Management et Développement Des Entreprises et des Organisations (MADEO),
École Supérieure de Technologie d'Oujda,
Université Mohammed Premier d'Oujda, Maroc*

¹chaoukisamira7@gmail.com

²Khadija.missaoui@ump.ac.ma

³k.benyetho@ump.ac.ma

Résumé — Le risque constitue aujourd'hui une préoccupation centrale pour les responsables, quel que soit le domaine d'activité. Toute administration évolue dans un environnement complexe et incertain où diverses menaces peuvent compromettre sa performance, sa continuité et sa pérennité. Dans ce contexte, l'anticipation et la gestion des risques deviennent un impératif stratégique, et la cartographie des risques s'impose comme outil clé d'identification, d'évaluation et de priorisation des risques potentiellement porteurs d'impact sur la régularité et la transparence des processus. Cet article a pour objectif d'évaluer la contribution de la gestion des risques à la performance des administrations publiques marocaines, en vue de déterminer s'il s'agit d'un besoin réel et d'une exigence stratégique. La recherche vise à établir une cartographie des risques spécifique aux services responsables de la gestion des subventions agricoles de l'Etat au sein de la direction régionale d'agriculture de l'oriental, en s'appuyant sur des données qualitatives et quantitatives issues des rapports d'audit, de contrôle interne et d'entretiens menés avec les responsables concernés et les acteurs impliqués dans ce processus. L'objectif est d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques, et de proposer des plans d'action appropriés pour renforcer l'efficacité du processus.

Mots Clefs — Risque, gestion des risques, cartographie des risques, performance, subventions agricoles.

Abstract — Risk is now a key concern for managers in all fields of activity. Every administration operates in a complex and uncertain environment where various threats can compromise its performance, continuity, and sustainability. In this context, anticipating and managing risks becomes a strategic imperative, and risk mapping is a key tool for identifying, assessing, and prioritizing risks that could potentially impact the regularity and transparency of processes. The purpose of this article is to assess the contribution of risk management to the performance of Moroccan public administrations, with a view to determining whether it is a real need and a strategic requirement. The research aims to establish a risk map specific to the departments responsible for managing state agricultural subsidies within the regional directorate of agriculture for the eastern region, based on qualitative and quantitative data from audit reports, internal controls, and interviews with the managers concerned and the actors involved in this process. The objective is to identify, assess, and prioritize risks, and to propose appropriate action plans to enhance the effectiveness of the process.

Keywords — Risk, risk management, risk mapping, performance, agricultural subsidies.

I. INTRODUCTION

Le risque constitue une dimension incontournable dans toute organisation et représente une préoccupation constante pour les responsables, que ce soit dans le secteur privé ou public [9]. Dans un environnement complexe, incertain et volatile, la gestion des risques s'impose comme un outil stratégique pour assurer la

performance, la continuité et la résilience des structures [11]. Plusieurs événements internationaux ont montré les conséquences d'une mauvaise gestion des risques. La faillite de la Barings Bank en 1995, à la suite des opérations spéculatives non contrôlées de Nick Leeson et aggravée par le séisme de Kobe, a entraîné des pertes dépassant plus de deux fois le capital de la banque [4]. Ces crises, suivies de celle des subprimes, ont provoqué une vague de faillites dans le système bancaire et financier mondial, soulignant la nécessité de dispositifs robustes de management des risques au sein des organisations.

La gestion des risques est devenue une exigence extrême pour toute organisation, nécessitant la mise en place d'outils tels que la cartographie des risques pour identifier, évaluer et hiérarchiser les risques, puis définir des plans d'action adaptés afin de les maîtriser efficacement [16].

L'objectif de cette étude est d'examiner en profondeur les principes théoriques et les contributions concrètes de la cartographie des risques dans la gestion du système incitatif agricole.

La problématique centrale à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante : **Dans quelle mesure l'élaboration d'une cartographie des risques peut-elle contribuer à améliorer la maîtrise des risques dans la gestion des subventions agricoles de l'État ?**

Pour répondre à cette question, la présente étude s'organise en deux volets complémentaires. La première partie est consacrée à l'élaboration d'un cadre conceptuel structuré, visant à clarifier les notions de risque, de gestion des risques et de cartographie des risques. La seconde partie, à caractère empirique, propose une démarche méthodologique d'élaboration d'une cartographie des risques spécifique au processus de gestion des subventions agricoles, construite à partir des entretiens menés avec les responsables et les acteurs impliqués dans ce processus, et enrichie par l'analyse des rapports de gestion et des dispositifs de contrôle interne.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

A. Notion du risque

La question du risque s'est imposée, depuis plusieurs décennies, comme une thématique centrale en sciences de gestion. Cette centralité découle à la fois de son omniprésence dans toute activité humaine et des transformations qu'il induit au sein des organisations.

Son importance s'est renforcée avec l'émergence de référentiels internationaux tels que le COSO, le COBIT et la norme ISO [17], ainsi qu'avec la multiplication de recherches universitaires, allant de la théorie pure à des études scientifiques expérimentales et observationnelles, visant à proposer des définitions du concept, à déterminer son périmètre et à mettre en place le processus et les outils nécessaires pour gérer tous types de risques [6].

La notion du risque a été définie de manière variée par plusieurs organisations internationales, chacune proposant une lecture adaptée à son champ d'intervention. Sans être exhaustives, ces définitions constituent des repères essentiels afin de structurer la compréhension du concept et d'harmoniser les pratiques professionnelles.

TABLEAU I
DEFINITIONS DU RISQUE

Organisation	Définition
(COSO ERM, 2017)	« La possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs » [5].
(ISO 31000, 2018)	« L'effet de l'incertitude sur les objectifs » [15].
(IIA, 2020)	« La possibilité qu'un événement survienne et ait un impact sur la réalisation des objectifs. Le risque est mesuré en termes d'impact et de probabilité » [19].

Source : Tableau élaboré à partir des investigations théoriques

B. Gestion ou Management des risques

Le tableau ci-après présente les principales définitions de référence proposées par les organisations les plus reconnues à l'échelle mondiale :

TABLEAU II
DEFINITIONS DE LA GESTION DES RISQUES

Sources	Définitions
Institute of Risk Management (IRM)	« Un processus qui vise à aider les organisations à comprendre, évaluer et agir sur l'ensemble de leurs risques en vue d'augmenter la probabilité de succès et de réduire la probabilité d'échec » [12].
ISO 31000	« Activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque » [15].

Source : Tableau élaboré à partir des investigations théoriques

C. Notion cartographie des risques

La cartographie des risques est définie comme un dispositif méthodique permettant d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs organisationnels [1].

Elle consiste à représenter visuellement les risques, sous forme de matrices ou de schémas, afin d'identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés) et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faibles) [13]. Les normes internationales, notamment l'ISO 31000, recommandent vivement son utilisation comme outil crucial pour structurer le processus de management des risques au sein des organisations.

1) *Approches de la cartographie des risques* : Les approches pour élaborer une cartographie des risques sont diverses et varient en fonction d'objectifs organisationnels et de caractéristiques de performance [10], [18]. Quelques-unes des approches les plus courantes sont les suivantes :

- Approche top-down ou descendante : vise à identifier l'ensemble des grands risques qui pourraient potentiellement entraver la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise [14, p. 46] ;
- Approche bottom-up ou ascendante : consiste à identifier les risques opérationnels par ceux qui exécutent quotidiennement les tâches [2, p. 38–39] ;
- Approche combinée : implique que l'identification des risques se fait à la fois par la hiérarchie et par les opérationnels [7].

2) *Démarche de la cartographie des risques* : L'élaboration d'une cartographie des risques s'appuie sur une démarche méthodique, structurée, et décomposée en quatre étapes successives, [3] :

- Le processus est déclenché par l'identification des risques liés aux processus étudiés, à partir d'un périmètre bien défini et d'informations recueillies auprès des acteurs concernés, notamment par des entretiens ou des questionnaires [8, p. 60].
- La deuxième étape sert à recenser les dispositifs de contrôle et les mesures préventives déjà mise en place par l'organisme.
- L'évaluation des risques, c'est la troisième étape du processus de cartographie des risques, qui nécessite l'adoption d'un référentiel commun d'appréciation permettant d'estimer la probabilité d'occurrence des risques et leurs gravités.
- La dernière étape de la cartographie des risques est le reporting, qui consiste à diffuser les informations relatives aux risques identifiés, conformément aux modalités définies et à la fréquence retenue.

III. ETUDE EMPIRIQUE : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS LA DIRECTION REGIONALE D'AGRICULTURE DE L'ORIENTAL

A. Méthodologie de recherche

Pour répondre à notre problématique, notre démarche de recherche adopte une approche mixte, combinant à la fois le qualitatif et le quantitatif, s'inscrivant dans le paradigme post-positivisme. Primo, une revue approfondie de la littérature a été menée afin de clarifier les concepts mobilisés dans cette recherche. Deuzio, une étude exploratoire a été conduite à travers des entretiens réalisés avec les acteurs impliqués dans le processus étudié, complétée par l'analyse des rapports de gestion et de contrôle interne, afin d'élaborer une cartographie des risques spécifique au processus de gestion des subventions agricoles dans la Direction Régionale d'Agriculture de l'Oriental.

Dans le cadre de notre démarche méthodologique, nous formulons l'hypothèse de recherche suivante : La création d'une cartographie des risques pourra jouer un rôle essentiel dans la gestion des risques associés à la gestion du système incitatif agricole.

Le périmètre de l'étude concerne une administration publique marocaine chargée de la gestion et de la promotion des secteurs agricole, halieutique, rural et forestier, contribuant au développement socio-économique et à la préservation des ressources naturelles. Face à la diversité des risques auxquels cette administration est exposée, l'analyse se focalise sur la division du partenariat et de l'appui au développement, responsable du processus de gestion des subventions agricoles.

Le processus de gestion des aides et incitations financières passera par trois phases successives :

- Phase d'approbation préalable ou d'accord de principe : se déclenche par la réception des dossiers de demandes déposés par les postulants et s'achève par la délivrance d'une attestation d'approbation une fois que le projet est éligible au regard des critères réglementaires et techniques en vigueur.
- Phase de subvention : porte sur l'octroi de la subvention et intervient après l'achèvement du projet. Elle consiste à examiner la conformité du projet réalisé avec le dossier technique approuvé, avant l'établissement d'une décision d'octroi de l'aide financière qui sera par la suite transmise à la Caisse Régionale du Crédit Agricole, chargée du déblocage effectif des fonds au profit du bénéficiaire.
- Phase de contrôle à postériori : vise à vérifier ultérieurement les projets subventionnés, afin de s'assurer, d'une part de leur conformité aux engagements initiaux, et d'une autre part de leur efficacité et de l'atteinte des objectifs fixés par le dispositif incitatif.

B. Cadre méthodologique d'élaboration de la cartographie des risques

Notre méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques s'appuiera sur la démarche proposée dans la partie conceptuelle, dont l'application sur le terrain vise à en vérifier l'opérationnalité.

La mission conduite dans l'administration publique s'inscrit dans un calendrier structuré comme suit :

- Phase 1 : collecte des données et élaboration d'une cartographie de processus (5 semaines) ;
- Phase 2 : identification des risques (4 semaines) ;
- Phase 3 : évaluation et hiérarchisation des risques (4 semaines) ;
- Phase 4 : traitement des risques et formulation de plans d'actions de maîtrise (4 semaines).

La conduite de cette mission s'est appuyée sur l'utilisation de plusieurs outils méthodologiques, notamment la réalisation des entretiens directifs et semi-directifs avec le chef de la division du Partenariat et de l'Appui au Développement, le chef du service des aides et incitations financières, ainsi qu'avec les différents acteurs intervenant aux différentes phases du processus analysé. Cette démarche a été complétée par une analyse documentaire des textes réglementaires en vigueur, des instructions ministérielles relatives au dispositif d'aide, des rapports d'audit et de contrôle interne.

C. Résultats et Discussion

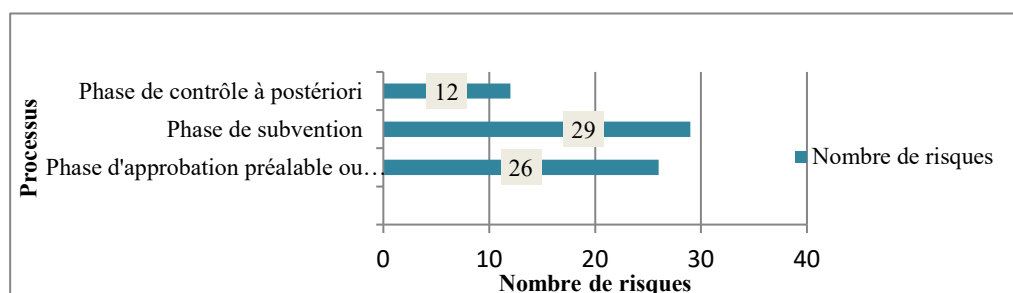


Fig.1 Répartition des risques par phase (**Source** : élaboré à partir des résultats de l'entretien)

Selon le graphe ci-dessus, en ce qui concerne le nombre de risques potentiels, la phase de subvention présente le niveau de risque le plus élevé, alors que la phase de contrôle à postériori est la phase qui présente le moins de risques.

D'après le tableau ci-dessous, 39% des risques identifiés sont des risques opérationnels. Néanmoins, les risques informatiques et financiers ne représentent que 3% de la totalité des risques.

TABLEAU III
REPARTITION DES RISQUES PAR TYPOLOGIE

Typologie de risque	Nombre de risques	%
Financier	2	3%
Organisationnel	25	37%
Humain	12	18%
Opérationnel	26	39%
Informatique	2	3%
Total	67	100%

Source : Tableau élaboré à partir des résultats de l'entretien

Selon Enriqu  Muro, un Risk Manager, « il ne suffit pas de s'arrêter à la construction d'une cartographie des risques, il faut encore la faire vivre afin de repositionner l'entreprise dans son environnement ». A cet effet, la méthodologie adoptée pour définir les actions de maîtrise est similaire à celle utilisée pour identifier et évaluer les risques. D'abord, il est crucial de discuter avec les responsables concernés les mesures appropriées à mettre en place pour contrecarrer les risques. Ainsi, la consultation du personnel sur le terrain est importante pour élaborer un plan d'actions efficace, car il tire parti de l'expérience et des compétences du personnel.

A l'issue de l'identification des risques, parmi les recommandations proposées afin d'améliorer le processus de gestion des subventions agricoles :

- Renforcer les ressources humaines par le recrutement ou la mobilité interne et diversifier les profils intervenant dans les contrôles sur terrain afin de réduire la charge de travail et d'améliorer l'objectivité des contrôles ;
- Mettre en place un dispositif de formation continue au profit du personnel impliqué dans la gestion des subventions ;
- Sensibiliser et former le personnel aux principes du management des risques ;
- Instituer la fonction Risk Manager, rattaché directement à la direction, afin d'assurer la coordination et le suivi du dispositif de gestion des risques ;
- Informatiser le système incitatif, renforcer les systèmes d'informations existants et élaborer des tableaux de bord afin d'assurer un suivi fluide et actualisé ;
-  laborer et actualiser régulièrement un manuel de procédures spécifique à la gestion du système incitatif agricole.

IV. CONCLUSION

Le travail de recherche s'est appuyé sur une base théorique solide établie grâce à une revue approfondie de la littérature scientifique. Cette base a éclairé notre exploration du concept «cartographie des risques». Après avoir mené nos interventions sur le terrain à l'aide de divers outils de collecte de données, nous avons pu évaluer l'efficacité de processus de gestion du système incitatif agricole. Certains résultats cruciaux ont émergé, notamment des retards dans l'élaboration des missions du personnel, des lacunes dans la coordination interne et des difficultés à suivre les évolutions réglementaires. De plus, la responsabilité partagée des services techniques dans la phase de contrôle à postériori du système incitatif a été identifié comme susceptible de compromettre l'objectivité dans la prise de décision.

In fine, la recherche, par nature, ne peut être ni exhaustive ni parfaite, étant donné que tout travail humain comporte ses imperfections et ses failles. Ainsi, notre propre travail est également sujet à des critiques et à des limites. Nous avons rencontré des difficultés dans l'évaluation des risques notamment la question de savoir comment les évaluer de manière claire, précise et fiable. Cette question à elle seule constitue un grand débat épistémologique concernant les outils et la méthodologie les plus exacts pour aboutir à une meilleure évaluation. Par ailleurs, il convient de noter que la mise en place et la validation de chaque instrument de gestion des risques nécessitent du temps, ce qui a limité notre capacité à mesurer pleinement l'impact de la cartographie des risques sur l'administration publique étudiée.

REFERENCES

- [1] AVEN T., *Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation*, Springer, 2016.
 [2] BENMAOUI W., *Le rôle de l'élaboration d'une cartographie des risques dans l'orientation d'une mission d'audit interne : Cas de l'audit du cycle crédit immobilier*, mémoire de master, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2019–2020.

- [3] BERNARD F. et DUFOUR N., *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne*, Paris, Maxima, 2019.
- [4] CHAABANI O. et al., « Risque opérationnel et réglementation prudentielle : Revue de littérature », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 2, n° 9, pp. 51–64, 2021.
- [5] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Synthèse – Le management des risques de l'entreprise : Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*, 2017.
- [6] DHIBA Y. et ALAOUI M., « Blockchain et gestion des risques logistiques : Quel apport ? », *Revue Internationale du Chercheur*, vol. 1, n° 3, pp. 393–413, 2020.
- [7] DOUTY SAMOUH M., *Cartographie des risques liées au cycle ventes/clients*, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration d'Entreprise, Guinée, 2009.
- [8] ELARIF F., « Application of the approaches Top-Down and Bottom-Up for the construction of risk mapping of an insurance », *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 16, n° 3, pp. 60–67, 2014.
- [9] EL OUZZANI K. et BARAKAT A., « Les déterminants de la performance et de la survie des entreprises naissantes : une revue de littérature », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 2018.
- [10] Guide IENA, « Cartographie des processus et cartographie des risques : comment les mettre en cohérence ? », cabinet IENA, pilotage de la performance, 15 septembre 2017.
- [11] HILLSON D., « The Risk Management Universe: A Guided Tour », *BSI Business Information*, pp. 375–385, 2006.
- [12] HOPKIN P., *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page Limited, 2010.
- [13] HOPKIN P., *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, 4^e éd., Kogan Page, 2018.
- [14] IFACI, *Cahiers de la recherche : la cartographie des risques*, Paris, Éditions d'Organisation, 2013.
- [15] ISO 31000, *Management du risque — Lignes directrices*, 2^e éd., 2018. Disponible sur : <https://www.iso.org/obp/ui/fr/#iso:std:65694:fr>
- [16] KOMAT A. et NOUIKER Z., « Impact de la conduite de changement sur le niveau d'adhésion des individus : cas des administrations publiques marocaines », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 2, pp. 71–93, 2021.
- [17] LE RAY J., *De la gestion des risques au management des risques : Pourquoi ? Comment ?*, AFNOR Éditions, 2022.
- [18] MAËLYS S., « La cartographie des processus, outil de management au service de l'organisation », *Business Process Management (BPM)*, 9 décembre 2020.
- [19] The Institute of Internal Auditors, *Glossaire officiel de l'IIA* (version française), 2020.