

Panorama des risques
Risques Emergents
Rôle des risk managers





**Esther Misheng
Mbidi**

Présidente et
Fondatrice du Club
Congolais de Risk
Management



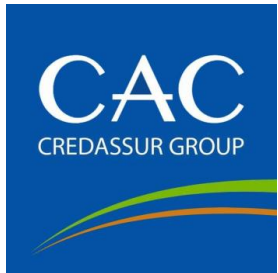
Chantal Kalala

Senior Manager Advisory
chez Deloitte en RDC



Contenu du webinar

- Notions clés
- Environnement de la RDC
- Risques émergents /Nouveaux risques
- Rôle du Risk Manager
- Etude de cas : Lancement d'une nouvelle application mobile
- Conclusion



Deloitte.



- Notions clés



Rappel des notions clés



Le risque

Tout événement, action ou inaction de nature à :

- Empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs (implicitement ou explicitement) ;
- D'en altérer les performances » ou
- Conduire à une perte d'opportunités
- **Selon la norme ISO 31000 il s'agit de l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs**

La gestion des risques

- C'est un processus continu, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et l'ensemble du personnel, conçu pour identifier les événements potentiels qui pourraient affecter l'organisation, gérer ces risques en fonction de l'appétence au risque de l'entité, et fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels. **(COSO)**

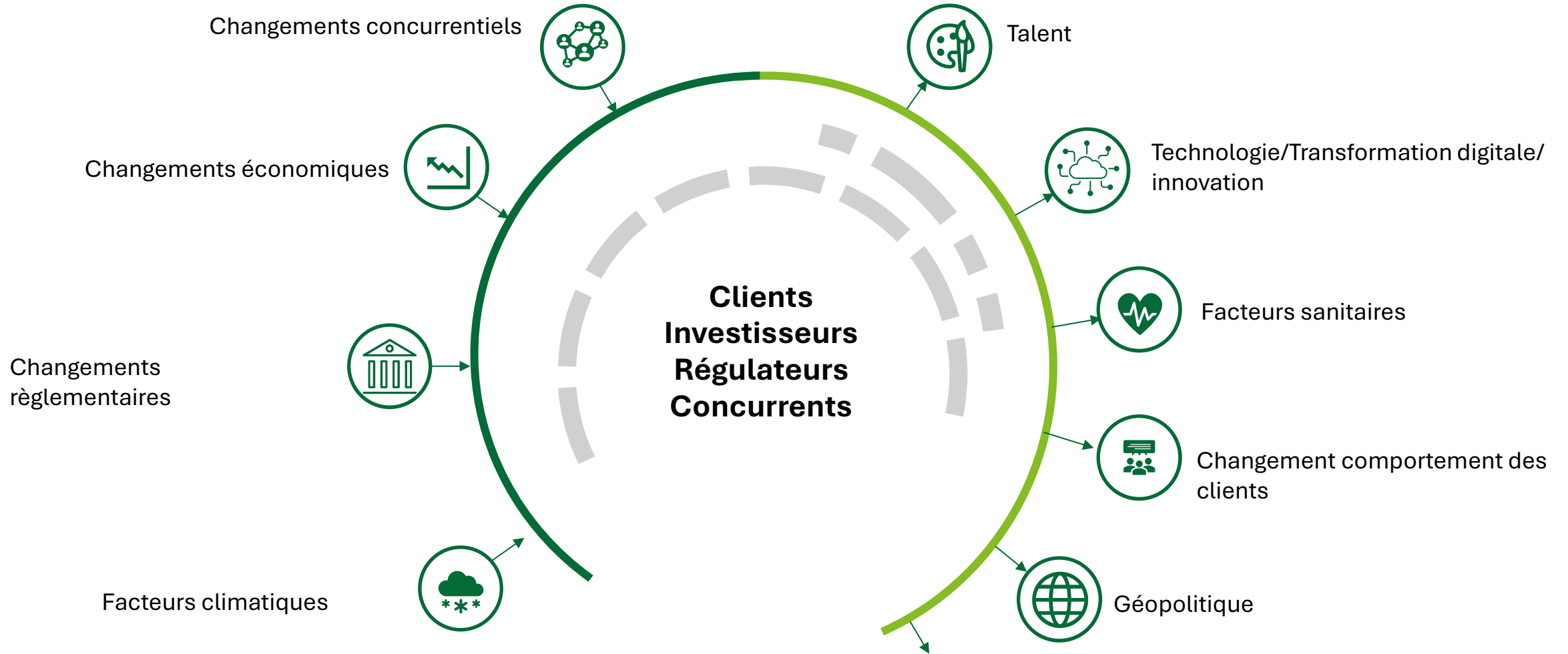
Le risque émergent

Les risques émergents sont des menaces ou des dangers qui ne **sont pas actuellement reconnus** ou **pleinement compris**, mais qui pourraient avoir un impact significatif sur les objectifs ou les opérations d'une organisation à l'avenir.

L'appétence aux risques

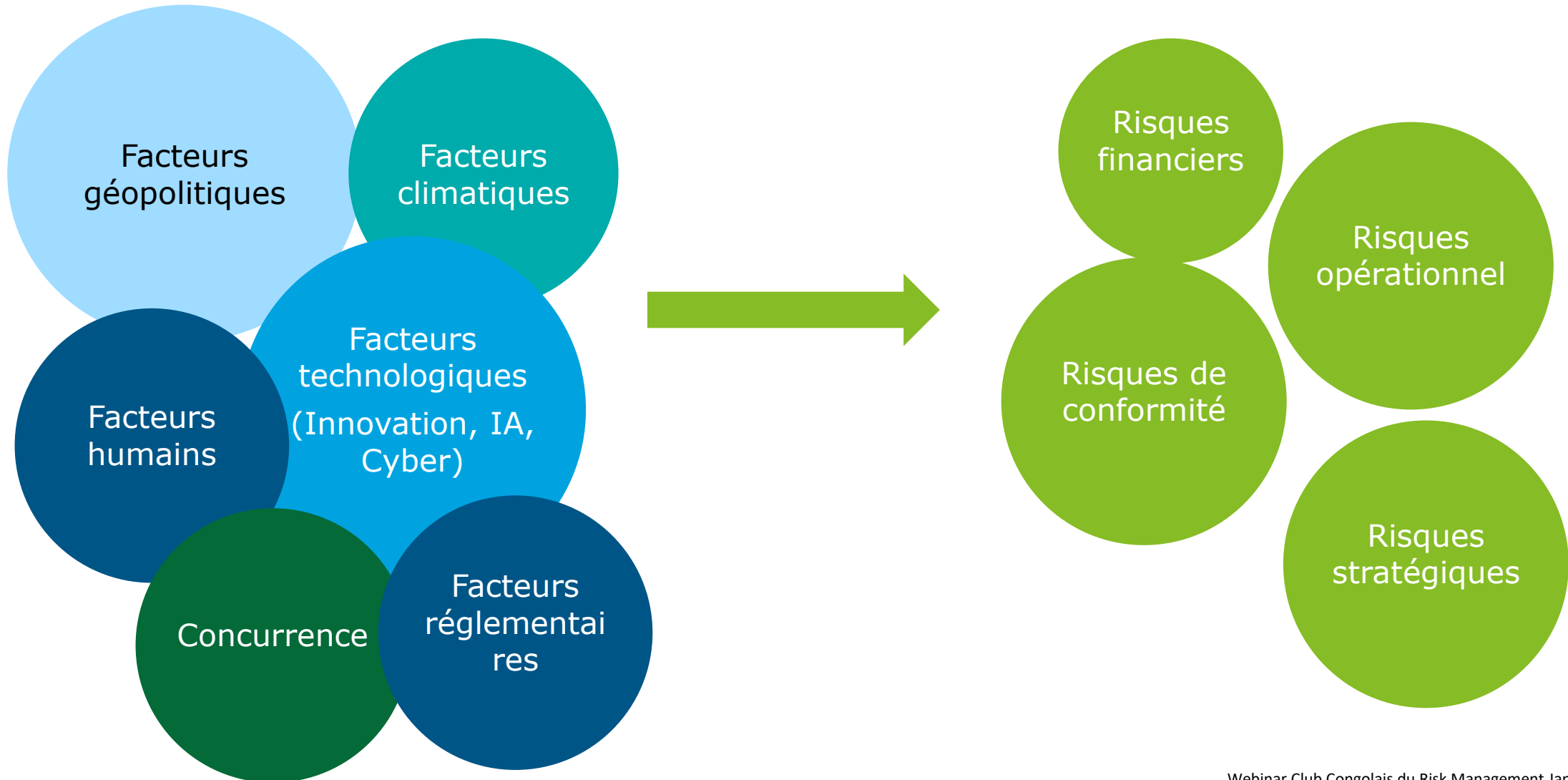
L'appétence aux risques (ou « risk appetite ») désigne le niveau et le type de risque qu'une organisation est prête à accepter ou à tolérer pour atteindre ses objectifs.

Facteurs de risques



Facteurs de risques

Synthèse des dynamiques pouvant entrainer de nouveaux risques



Type de risques

4 grandes familles de risques selon la norme ISO 31 000

Types de risques

Risques stratégiques

- Risques réputationnels

Risques opérationnels

- Risque technologique
- Risque de talent
- Etc

Risques financiers

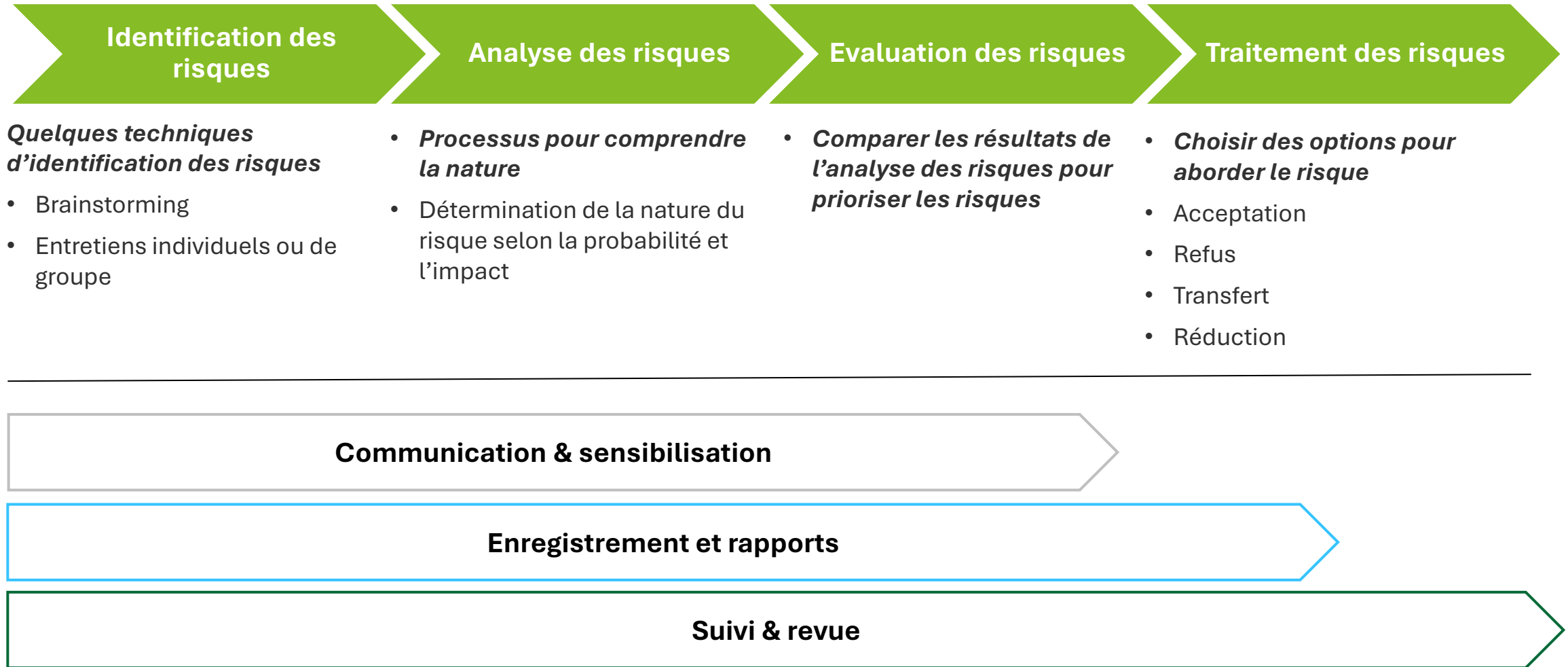
- Risques de marché
- Risque de taux d'intérêt
- Risque de liquidité
- Risque de crédit
- Risque de concentration
- Etc.

Risques de conformité

- Risque de non-conformité aux lois, normes & réglementations sectorielles (santé, financier, environnement, ...)

Processus de gestion des risques

Un processus qui démarre par la prise en compte du contexte externe et interne en amont de l'étape de l'identification des risques



Cadre de gestion des risques

Gestion des risques d'entreprise (ERM), également appelée cadre de gestion des risques, est une approche conçue pour aider les organisations à comprendre, gérer et communiquer les risques potentiels liés à leurs objectifs (voir Figure 1). Il existe trois niveaux de responsabilité en matière de gestion des risques, comme illustré dans la figure ci-dessous :

Supervision

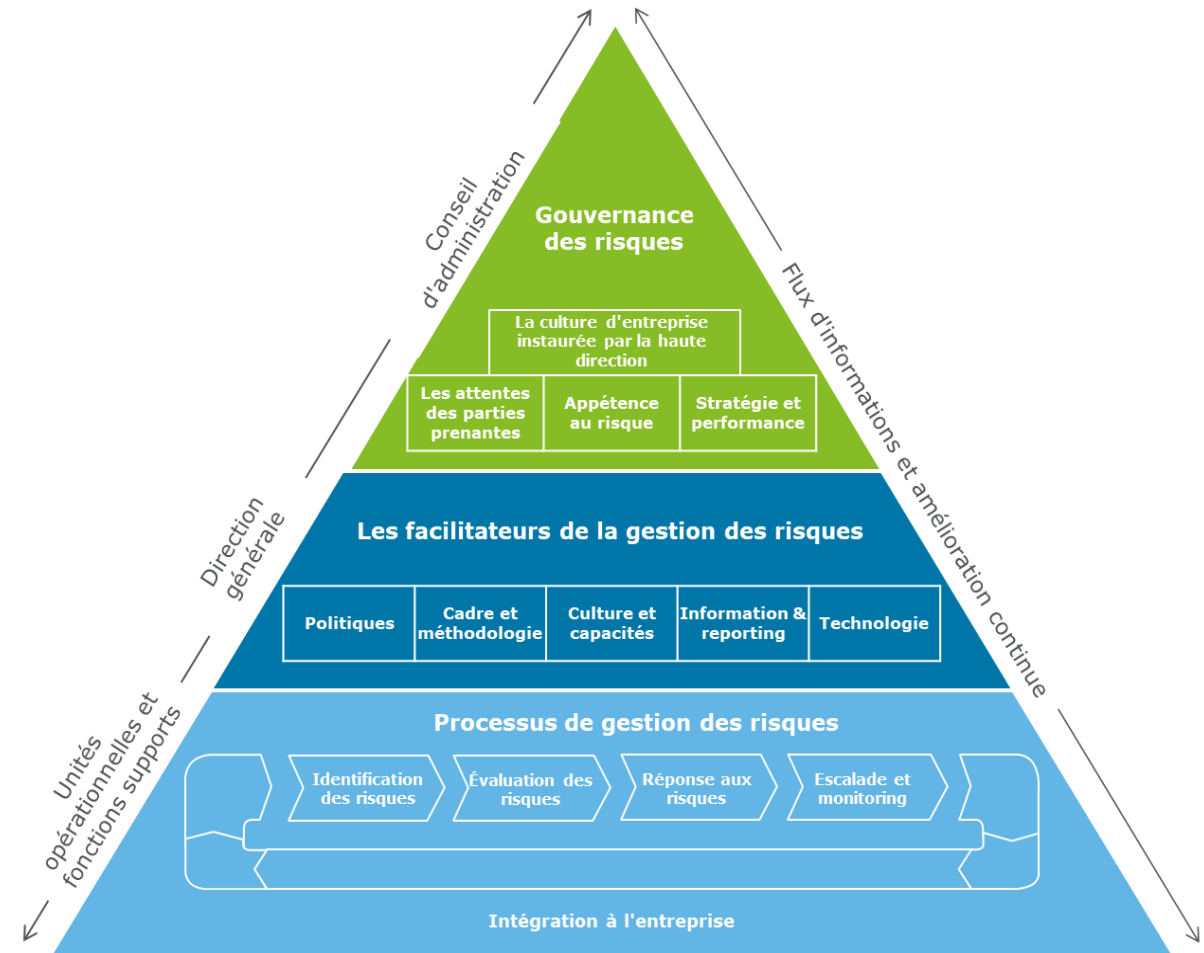
- **Au sommet se trouve la responsabilité de la gouvernance des risques**, qui inclut l'orientation stratégique et la supervision des risques, et qui revient au Conseil d'administration.
- L'attitude du Conseil vis-à-vis de la gestion des risques joue un rôle clé dans le niveau de maturité de l'entreprise dans ce domaine, car cette attitude influence l'ensemble de l'organisation à tous les niveaux.

Resources

- Au milieu se trouvent **les facilitateurs et l'infrastructure de gestion des risques**, qui jouent un rôle essentiel dans la conception, la mise en œuvre et le maintien d'un cadre de gestion des risques efficace, sous la direction de la haute direction.
- Cette infrastructure, bien conçue et soutenue par les technologies appropriées, améliore la transparence, favorise la collaboration au sein de l'entreprise et contribue à la création de valeur ajoutée.

Process

- Au cœur se trouve la responsabilité de la gestion des risques, qui comprend l'identification, la mesure, le suivi et la communication des risques, sous la responsabilité du **personnel opérationnel**.
- Le lien entre la gestion des risques et la prise de décision devient plus évident et précieux lorsqu'on observe la manière dont les risques sont gérés. C'est à ce niveau que réside la véritable valeur d'une prise de décision éclairée en matière de risques.



- Environnement de la RDC



Environnement de la RDC

la RDC évolue dans un environnement caractérisé par une accumulation de risques systémiques, structurels et émergents. Cette exposition complexe nécessite des dispositifs robustes d'anticipation, de gestion et de résilience pour sécuriser durablement le développement du pays.

Politique : La RDC reste instable, avec des **conflits armés récurrents et une gouvernance fragilisée par les rivalités autour des ressources minières.**

Les réformes minières de 2024 illustrent l'importance stratégique de ce secteur dans la politique nationale et internationale.

Economique : L'économie dépend fortement du secteur minier (notamment du cobalt), mais cette dépendance la rend vulnérable à la volatilité des prix, à l'instabilité budgétaire et à un accès limité au crédit.

Un nouveau plan public vise à diversifier l'économie et renforcer les infrastructures.

Social : La pauvreté, le chômage élevé et le manque d'infrastructures limitent la résilience de la population, aggravant les inégalités et exposant les travailleurs, notamment dans les mines artisanales, à de graves risques humains.

Environnemental : Le pays est riche en biodiversité mais exposé à de multiples **catastrophes naturelles** et aux impacts négatifs du secteur minier (pollution, dégradation des écosystèmes), entraînant pertes humaines et déplacements.

Technologique : Malgré des initiatives de digitalisation, la RDC souffre d'une faible pénétration d'internet, d'une fracture numérique marquée et d'une cybersécurité insuffisante face à une cybercriminalité croissante et à un cadre légal encore embryonnaire.

Legal : Le cadre réglementaire se renforce progressivement sur les plans professionnel, environnemental, sanitaire et financier, mais l'application reste limitée par des faiblesses institutionnelles. Des efforts récents cherchent à mieux contrôler les ressources nationales.

- Risques émergents



Risques émergents

Anticiper, gérer proactivement vos risques et sécuriser la pérennité de votre entreprise



Au-delà des simples exercices de cartographies des risques qui offrent une image des zones de vulnérabilité d'une organisation au moment présent, les entreprises s'intéressent à la mise en place de **démarches proactives** pour identifier les enjeux de demain.

Un risque nouveau, en évolution, difficile à prévoir qui peut avoir un impact significatif sur l'organisation.
Il s'agit de risques qui émergent en raison de changement dans l'environnement interne ou externe

Evolutions technologiques

Evolutions réglementaire

Evolutions climatiques

5 raisons clés pour l'identification et la gestion des risques émergents

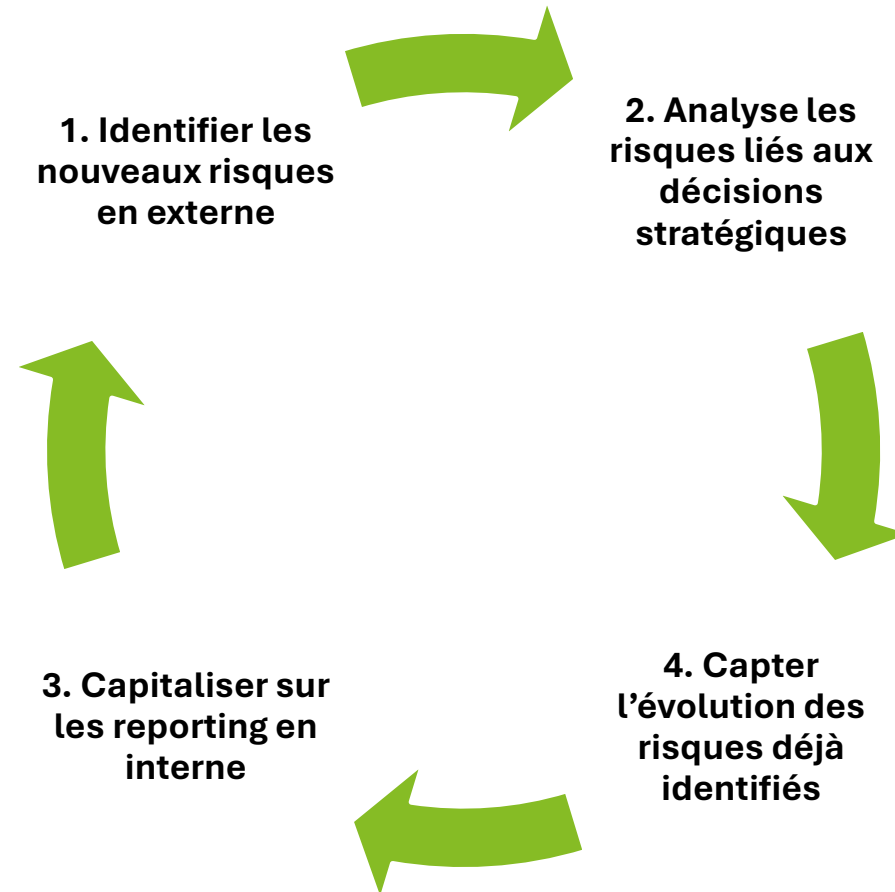


	5 raisons clés
Un environnement en profonde mutation	Crises financières prolongées, complexification des opérations et diversification des activités bouleversent les repères traditionnels. Les environnements concurrentiels évoluent rapidement, tandis que la volatilité des marchés s'intensifie. Ces facteurs conjugués favorisent l'apparition de nouvelles typologies d'expositions et de risques, parfois inédits ou peu anticipés.
Anticiper pour mieux se préparer	L'anticipation proactive des évolutions de processus internes et externes devient un impératif pour éviter la survenance de risques ou en réduire les conséquences. Détecter précocement les signaux faibles permet d'ajuster rapidement les stratégies et d'adapter l'organisation face aux menaces émergentes.
Renforcer la gestion globale des risques	La prise en compte des risques émergents consolide l'ensemble du dispositif de gestion des risques. Elle permet d'instaurer une véritable culture du risque au sein de l'organisation, impliquant tous les collaborateurs dans la démarche de vigilance et d'amélioration continue.
Sécuriser la prise de décision stratégique	• Un processus décisionnel fiable repose sur une connaissance approfondie et actualisée des nouveaux risques. • Renforcer les capacités d'anticipation et d'analyse prospective est essentiel pour assurer la résilience de l'organisation face à l'incertitude.
Garantir la pérennité et la compétitivité de l'organisation	• L'identification précoce et la gestion efficace des risques émergents protègent la création de valeur à long terme. • Elles permettent à l'entreprise de rester agile, robuste et compétitive dans un contexte mondial en perpétuelle évolution.

Bâtir un dispositif robuste d'identification des risques émergents

Comment bâtir un dispositif robuste d'identification des risques émergents

Identifier les nouveaux risques en externe - Analyser les risques liés aux décisions stratégiques et aux projets de transformation - Capitaliser sur les reportings internes pour identifier les risques émergents - Capter l'évolution des risques déjà identifiés.



Bâtir un dispositif robuste d'identification des risques émergents

Comment bâtir un dispositif robuste d'identification des risques émergents

Identifier les nouveaux risques en externe - Analyser les risques liés aux décisions stratégiques et aux projets de transformation - Capitaliser sur les reportings internes pour identifier les risques émergents - Capter l'évolution des risques déjà identifiés.

66

Détection proactive

- Mettre en place une **veille stratégique** sur l'environnement externe (évolutions réglementaires, innovations technologiques, mutations économiques, changements sociétaux, crises sanitaires ou géopolitiques).
- S'appuyer sur des **outils analytiques avancés** et des partenariats avec des observatoires sectoriels ou des cabinets spécialisés pour anticiper les **menaces émergentes**.
- **Évaluer régulièrement** l'impact potentiel de ces facteurs exogènes sur l'organisation.

66

Analyse approfondie des risques liés aux décisions

- Intégrer systématiquement une évaluation des risques émergents lors du **lancement de nouveaux projets**, processus ou initiatives stratégiques.
- Examiner les scénarios de transformation (digitalisation, fusion-acquisition, expansion internationale, etc.) sous l'angle des **risques non conventionnels ou insuffisamment couverts par les dispositifs existants**.
- Mettre en place des **comités d'experts** pour challenger les hypothèses et identifier les vulnérabilités potentielles.

66

Capitalisation sur les reportings internes

- Exploiter la **richesse des données issues des reportings** opérationnels, financiers ou RH pour détecter précocement les anomalies ou tendances inhabituelles.
- Développer **une culture du partage d'information** ascendante afin que chaque niveau hiérarchique contribue à la remontée des alertes.
- Utiliser des outils de data analytics pour automatiser la détection de signaux faibles dans les flux d'information interne.

66

Suivi dynamique de l'évolution des risques déjà identifiés

- Mettre en œuvre un dispositif **de surveillance continue** permettant d'actualiser en temps réel la cartographie des risques existants.
- Procéder à une **réévaluation périodique du niveau d'exposition** en fonction du contexte macroéconomique, sectoriel ou technologique.
- Adapter les plans d'action et les dispositifs de contrôle au fur et à mesure que les risques évoluent ou se transforment.

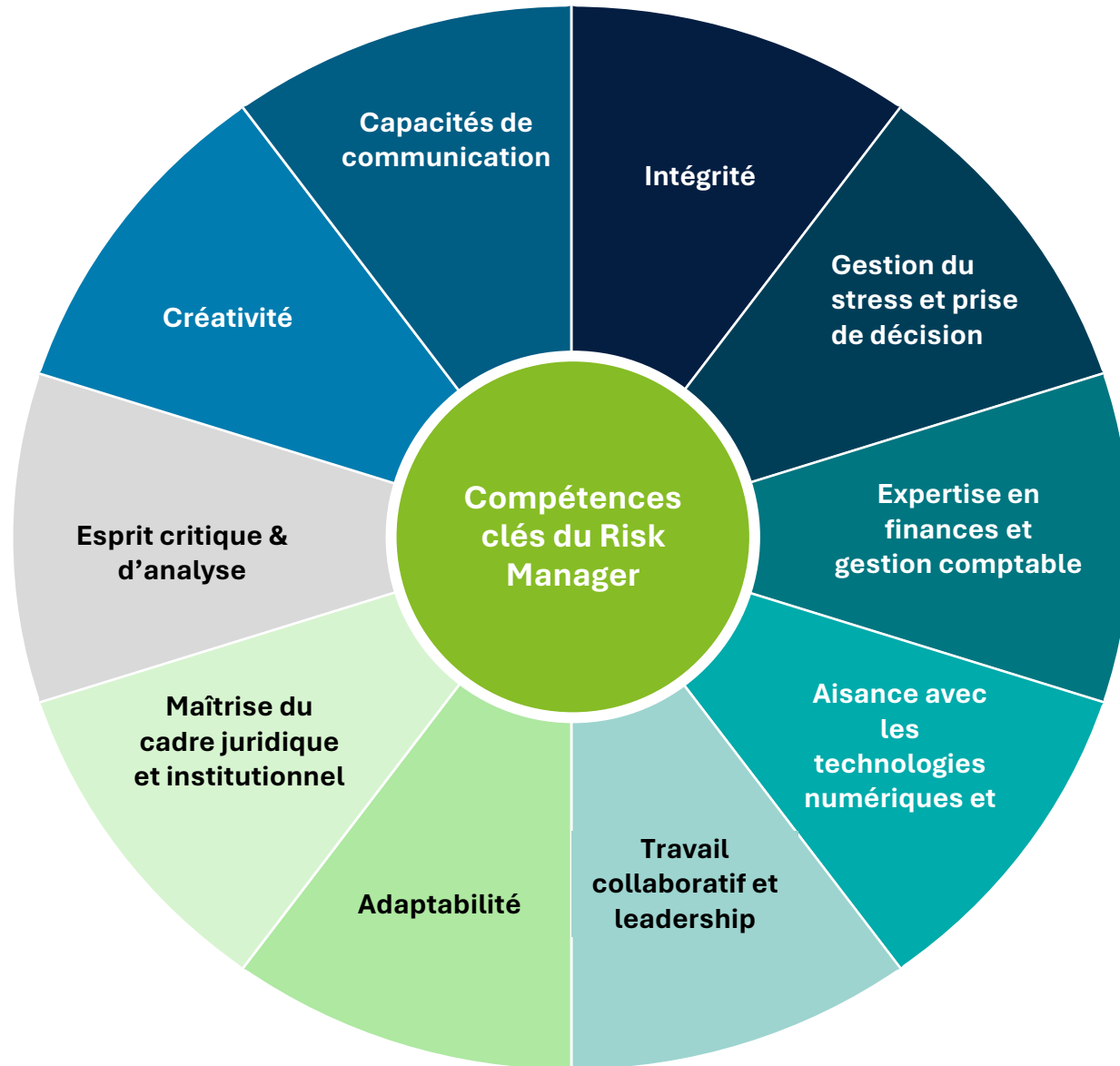
- Rôle du Risk Manager



Rôle des Risk Managers

Les compétences clés des Risk Managers

Le rôle du Risk Manager est fondamental pour la pérennité et la performance d'une organisation



Rôle des Risk Managers

Rôle des Risk Managers



- 1 **Élaborer et coordonner** la planification stratégique des actions liées à la gestion des risques, en tenant compte des objectifs de l'organisation et de l'évolution de l'environnement interne et externe.
- 2 **Diriger, motiver et accompagner les équipes** spécialisées dans le management des risques, en assurant la répartition des missions, le développement des compétences et la cohésion autour des priorités communes.
- 3 **Concevoir, rédiger et présenter des rapports approfondis** d'évaluation des risques, intégrant une analyse détaillée des menaces potentielles, des opportunités et des mesures d'atténuation recommandées.
- 4 **Orchestrer les actions de communication interne et externe** relatives aux enjeux de risque : développer des campagnes de sensibilisation, organiser des ateliers d'information et garantir la diffusion efficace de messages adaptés à chaque public.
- 5 **Suivre rigoureusement** l'application des recommandations issues des évaluations de risques, contrôler leur efficacité dans le temps et proposer, si nécessaire, **des actions correctives** pour renforcer la maîtrise globale des risques.

Rôle des Risk Managers

Erreur fréquente et actuelles de Risk Managers

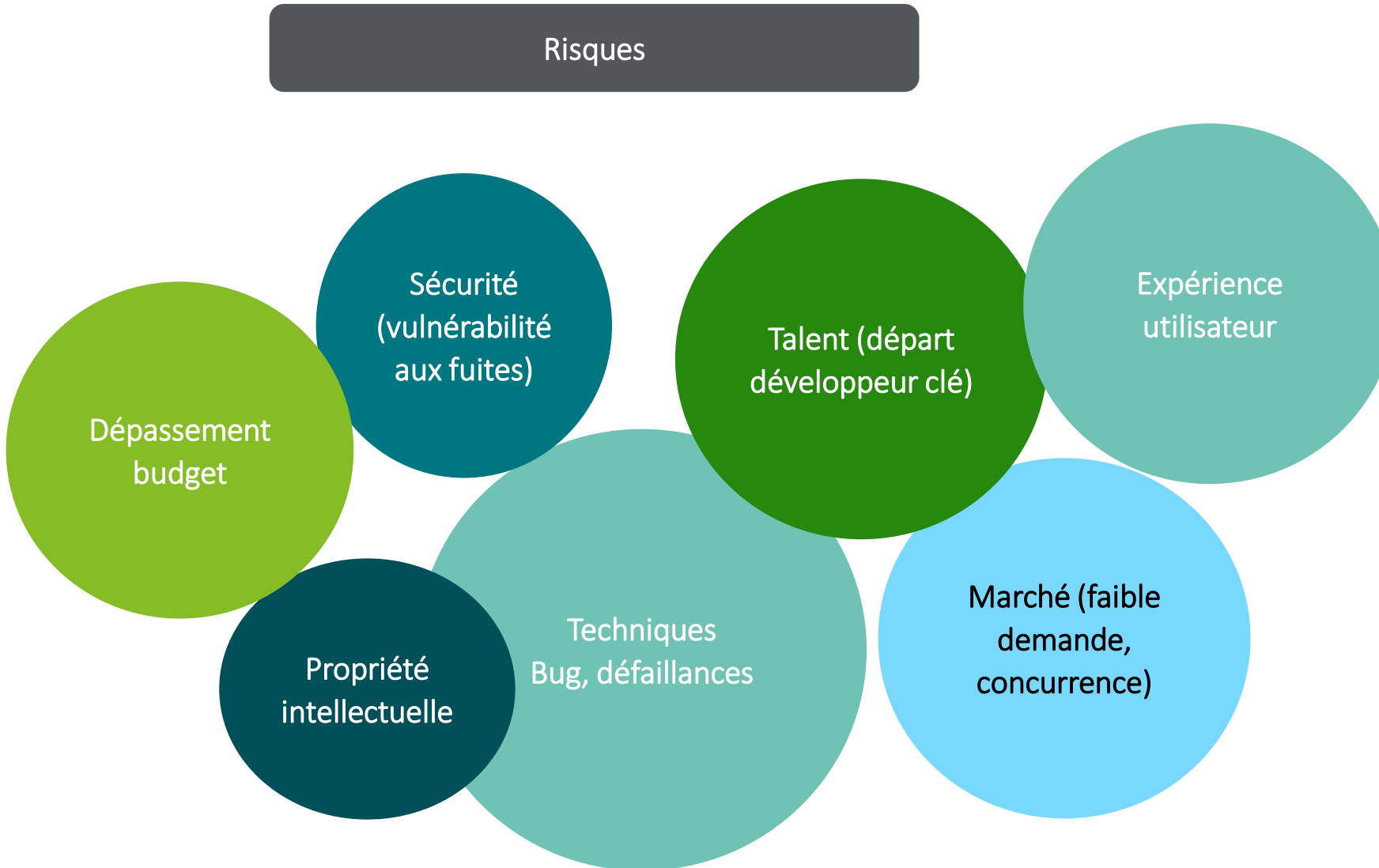


1. **Ne pas être conscient de son rôle**
2. **Négliger la gestion des risques liés à l'intelligence artificielle.** Avec l'adoption croissante de l'IA, ignorer les biais, l'opacité ou le manque d'explicabilité des modèles d'IA peut entraîner des risques majeurs.
3. **Sous-estimer les cyber-risques.** À mesure que les systèmes deviennent plus connectés, minimiser l'exposition aux cyberattaques ou ne pas intégrer la cybersécurité dans la gestion des risques est une erreur critique.
4. **Ignorer les réglementations évolutives.** Ne pas suivre les évolutions rapides des normes réglementaires, notamment celles liées à la finance durable ou à la protection des données, expose à des sanctions et des pertes de réputation.
5. **Manquer d'agilité face aux nouveaux risques émergents.** Rester figé sur des méthodologies anciennes sans s'adapter aux nouveaux risques (climat, géopolitique, disruption technologique) peut rendre la gestion des risques obsolète.
6. **Omettre l'intégration de la data science et de l'automatisation.** Ne pas exploiter efficacement les technologies d'analyse avancée ou l'automatisation limite la capacité à anticiper et à réagir rapidement aux risques.
7. **Insuffisance dans la formation continue.** Négliger la montée en compétences sur les nouveaux outils, technologies et risques émergents expose à des décisions inadaptées.

- Cas de lancement d'un nouveau produit – application mobile



Cas de lancement d'un nouveau produit –application mobile



Cas de lancement d'un nouveau produit –application mobile



Mesures

Marché

Faible adoption → Étude de marché préalable, campagne marketing progressive, tests utilisateurs.

Concurrence → Veille concurrentielle et différenciation via fonctionnalités uniques.

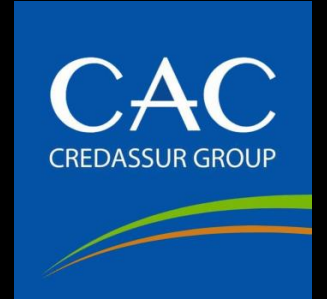
Techniques

Sécurité et données → Audit sécurité dès la phase de conception, chiffrement des données, conformité RGPD dès le début.

Financiers

Dépassement de budget → Suivi mensuel du budget, priorisation des fonctionnalités, plan d'urgence financier.

Deloitte.



Merci



A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte est l'un des principaux cabinets mondiaux de services en audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory et tax & legal. Avec 312 000 collaborateurs implantés dans 150 pays, Deloitte, depuis plus de 150 ans, a su gagner par sa qualité de service la confiance de ses clients et créer ainsi la différence. Deloitte sert 80% des entreprises du Fortune Global 500®.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 6 900 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.