

13<sup>ème</sup> Colloque annuel de l'AIST  
2 au 4 décembre 2019  
Lomé- TOGO

Table ronde n° 1

## La maîtrise des risques : concept et enjeux

Présenté par **MOHAMADOU BACHIROU**  
Inspecteur principal du Trésor  
CRFI/DGTCFM  
Lomé, décembre 2019.

# Sommaire

- Introduction
- Définition des concepts
- Démarche de mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques
- Positionnement du contrôle interne par rapport aux autres métiers de contrôle
- Enjeux de la maîtrise des risques
- Conclusion

# Introduction

Le management des organisations publiques comme privées a de tout temps reposé sur un pilier majeur à savoir la production des informations comptables et financières fiables.

Au cours des dernières décennies, les scandales financiers qui ont ébranlé le monde de la finance ont conduit à la mise en place et au renforcement du dispositif de contrôle interne et de l'audit interne au sein des organisations privées et publiques, l'objectif étant de parvenir à une meilleure maîtrise des risques

Ainsi on est passé du contrôle interne à la maîtrise des risques dont il importe de préciser les concepts et les enjeux qu'il y a derrière.

# Définition des concepts

Selon la définition la plus souvent retenue au niveau international, **le contrôle interne est l'ensemble des dispositifs choisis par l'encadrement et mis en œuvre par les responsables de tout niveau pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.**

**Le COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) définit le contrôle interne comme un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :**

- **Réalisation et optimisation des opérations**
- **Fiabilité des informations financières**
- **Conformité aux lois et réglementations en vigueur**

# Définition des concepts

**Le Contrôle interne : un système quotidien, permanent et évolutif.**

Ainsi que l'indiquent les standards, les **objectifs** d'une entité publique peuvent être regroupés en quatre catégories :

- La conformité aux lois, règlements et procédures internes
- L'efficacité et l'efficience de la gestion ;
- La fiabilité de l'information interne et externe ;
- La sauvegarde du patrimoine.

Toute l'ambiguïté sur la notion de contrôle interne vient des difficultés de sa traduction en langue française.

En effet, le terme anglais ***Internal Control*** fait d'abord référence à la notion de ***maîtrise de la gestion*** et par prolongement à la ***maîtrise du management***

# Définition des concepts

L'objectif majeur du Contrôle Interne est **d'offrir aux managers un outil efficace pour les aider à maîtriser les risques qui pèsent sur leur activité**, et favoriser ainsi l'atteinte de leurs objectifs.

Dans l'environnement de la gestion des finances publiques, ces objectifs relèvent fondamentalement de deux préoccupations :

- d'une part les préoccupations de **conformité à la réglementation** notamment en matière de procédures financières, comptables et fiscales ;
- d'autre part les préoccupations de **performance** qui s'articulent autour de la gestion par la performance (Gestion axée sur les résultats).

# Définition des concepts

La mise en œuvre d'une démarche de contrôle interne constitue une **opportunité réelle donnée aux responsables pour améliorer le fonctionnement et les performances** de leurs structures.

Elle implique en effet une **réflexion sur les points forts mais également sur les points de fragilité de l'organisation et des procédures mis en œuvre au sein de l'entité.**

**Tous les personnels**, depuis le top management jusqu'aux praticiens opérationnels, **doivent être impliqués, c'est-à-dire être acteurs de la démarche.**

**Les managers décident du dispositif à mettre en place**, ils peuvent en déléguer le pilotage opérationnel à un service particulièrement concerné par la démarche ou constituer une **cellule de pilotage ad hoc**, en particulier pendant la phase de conception et de mise en place du projet.

Les autres personnels mettent en œuvre les activités de contrôle, c'est-à-dire les mesures de couverture des risques.

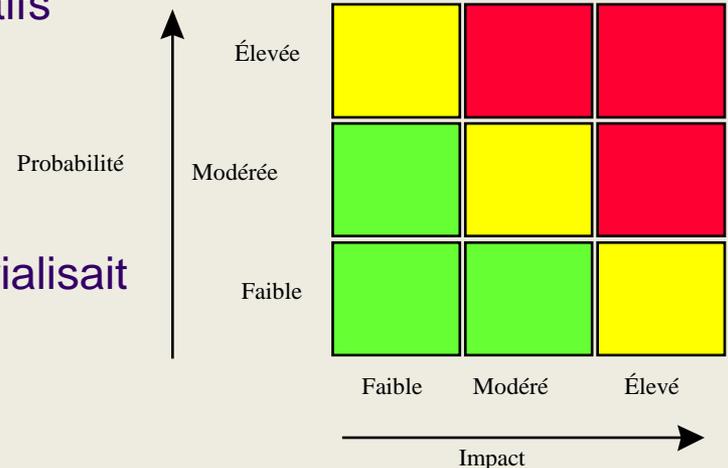
# Démarche de mise en place du Contrôle interne

## Définition du risque :

- Un risque se définit comme tout événement, action ou inaction de nature à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs

## Évaluation du risque en fonction de :

- La probabilité que le risque se réalise
- L'impact que pourrait avoir ce risque s'il se matérialisait

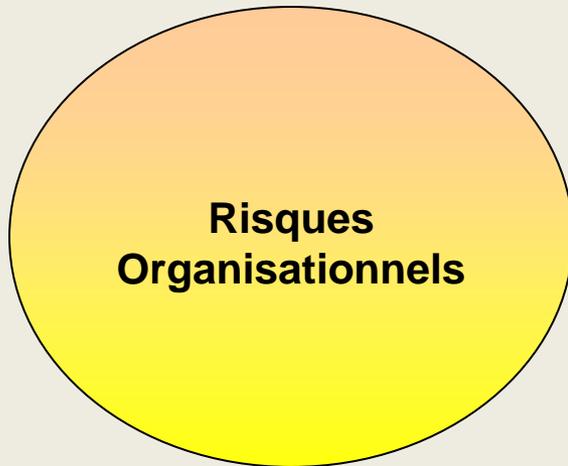


## Un risque majeur est :

- Un risque évalué comme élevé (probabilité & impact en zone rouge)
- ou un risque qui présente un caractère inacceptable pour l'entreprise en regard de la sécurité des biens et des personnes ou de la survie de l'entreprise
  - Il s'agit par exemple des accidents du travail qui, compte tenu des contrôles mis en place, n'ont pas été évalués en tant que risque élevé mais sont néanmoins jugés inacceptables.

# Définition des concepts

## TYPOLOGIE DES RISQUES MAJEURS DANS UNE ORGANISATION

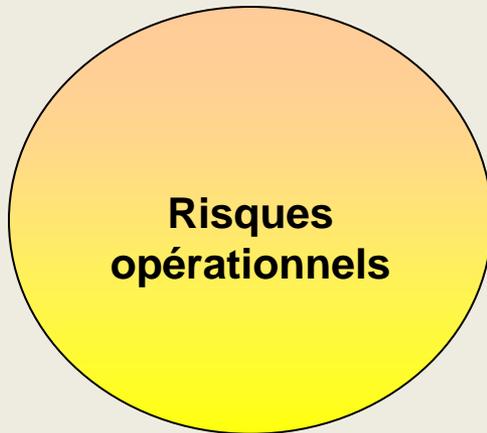


## Facteurs de risques

- Dilution des responsabilités
- Formalisation insuffisante des attributions
- Absence des délégations et habilitations
- Absence (insuffisance) de contrôle interne organisé
- Absence de politique d'objectifs
- Insuffisance des restitutions de données
- Absence (insuffisance) de politique documentaire
- Absence (insuffisance) de gestion des ressources humaines, en matière d'information et de formation
- Absence de maîtrise des opérations complexes

# Définition des concepts

## TYPOLOGIE DES RISQUES MAJEURS DANS UNE ORGANISATION



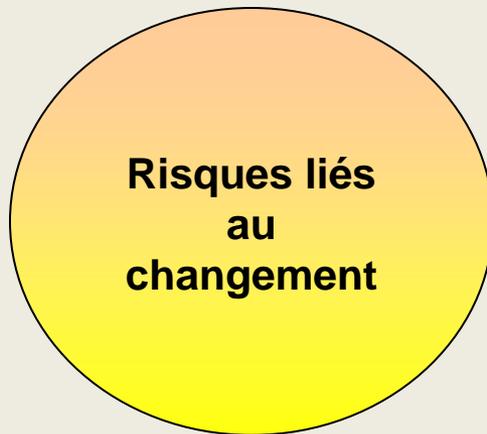
## Facteurs de risques

- Non respect des règles budgétaires
- Non respect des règles de la commande publique
- Insuffisante coordination dans la réception des marchandises et prestations (contrôle mutuel)
- Insuffisance dans la gestion des stocks
- Insuffisante traçabilité des opérations
- Absence de sincérité comptable
- Enregistrement tardif des opérations
- Non-ajustement régulier des comptes
- Fragilité de la conservation des pièces justificatives

# Définition des concepts

## TYPOLOGIE DES RISQUES MAJEURS DANS UNE ORGANISATION

### Facteurs de risques



- Facteurs externes (évolution du rôle des acteurs partenaires des procédures...)
- Modifications législatives ou réglementaires
- Introduction de nouvelles technologies (évolution du système d'information...)
- Facteurs internes (recrutements, départs...)

# Démarche de mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques (comptables)

## La démarche comporte plusieurs étapes :

### ⇒ **identifier et hiérarchiser les risques comptables :**

- définir la fonction comptable à travers une cartographie des processus
- en fonction d'un objectif de qualité comptable, établir une cartographie des risques se déclinant dans un plan d'action pluriannuel afin de maîtriser ces risques

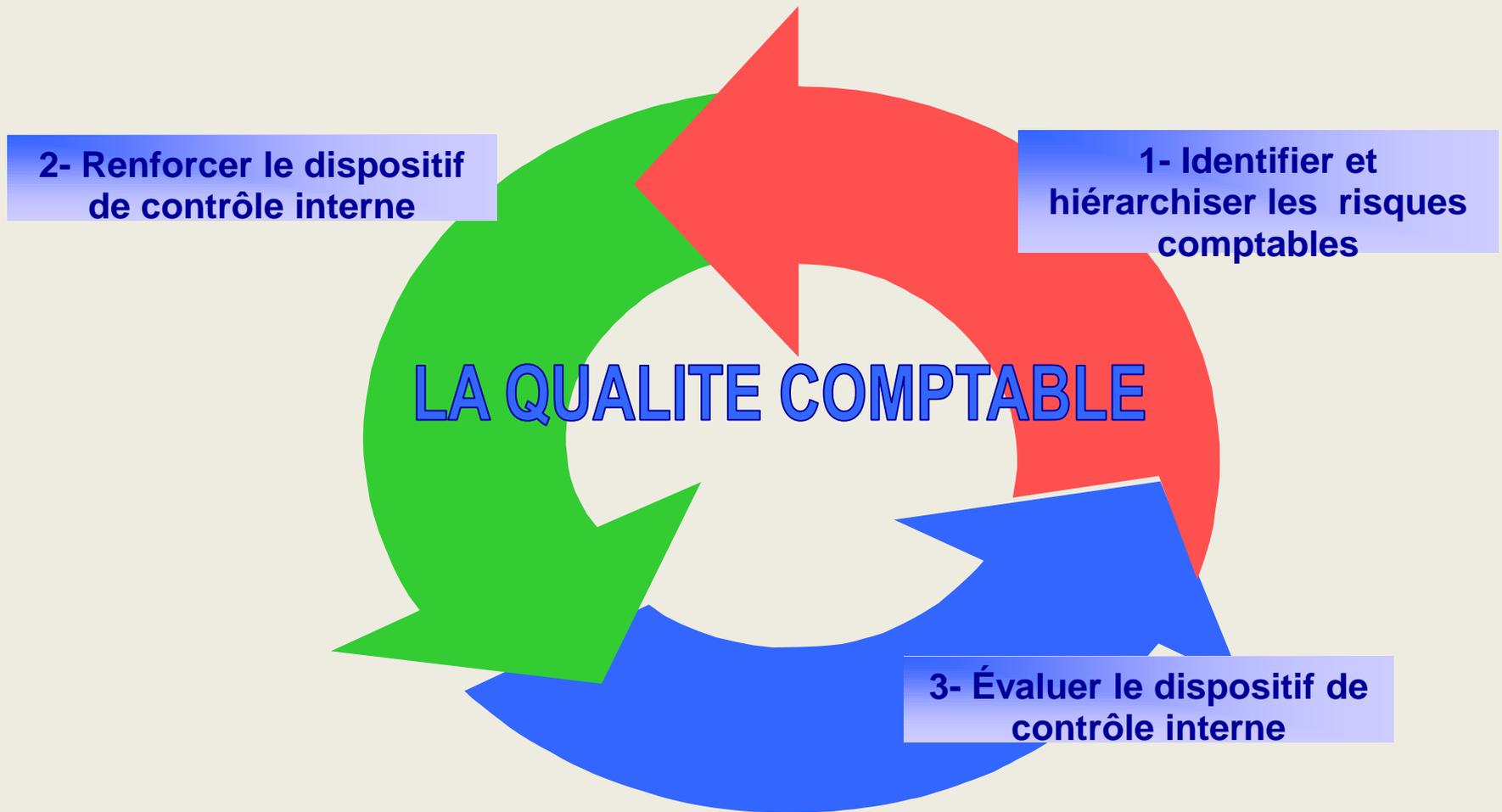
### ⇒ **renforcer le dispositif de contrôle interne :**

- organiser la fonction comptable : attribution et séparation des tâches, suppléance et supervision, points de contrôle (plan de contrôle...)
- documenter l'organisation, les procédures et les risques
- garantir une piste d'audit par une parfaite traçabilité des acteurs et des opérations

### ⇒ **évaluer le contrôle interne :**

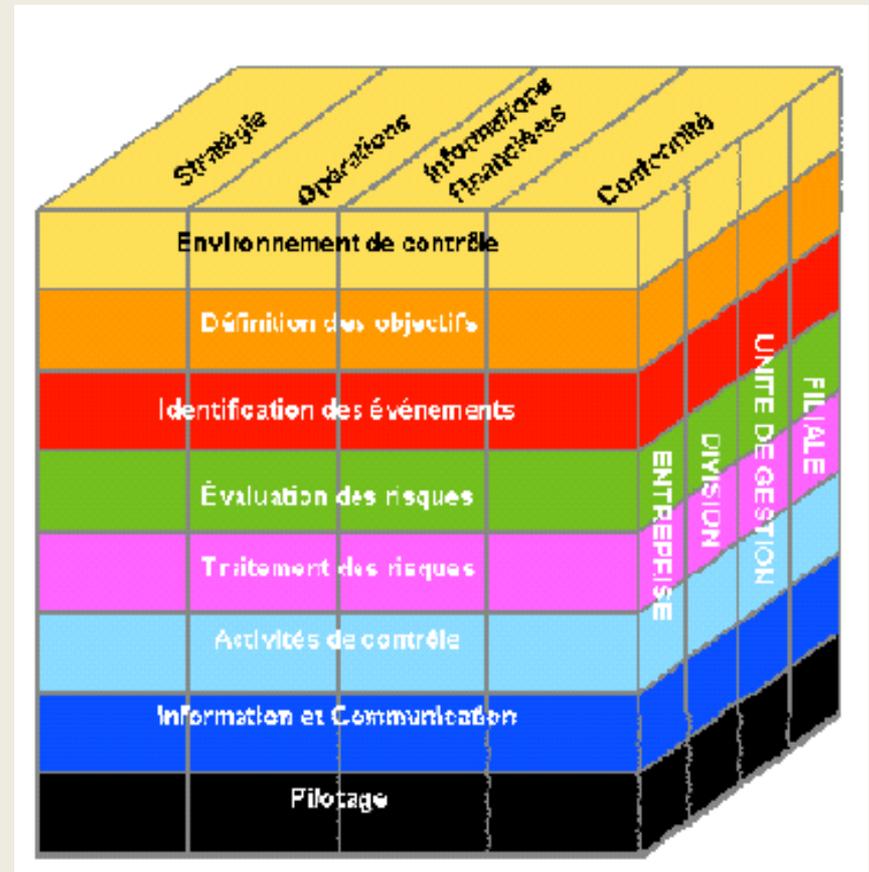
- diagnostiquer les processus par les acteurs de la fonction comptable
- auditer par des acteurs extérieurs à la fonction comptable (auditeurs internes ou externes)
- réaliser un reporting sur le résultat des évaluations afin d'enrichir la cartographie des risques.

# Démarche de mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques (comptables)



# Démarche de mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques (modèle COSO)

- Les quatre grandes catégories d'objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentées par les colonnes
- Les huit éléments du management des risques représentés par les lignes
- Les unités de l'organisation représentées par la troisième dimension



# Démarche de mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques (fonction comptable)

**Le dispositif repose sur 3 leviers opérationnels:**

- **Levier 1 : Organiser la fonction comptable et financière**
- **Levier 2 : Documenter l'organisation, les procédures et les risques**
- **Levier 3 : Tracer les acteurs et les opérations comptables et financiers**

Dans la mesure où il est responsable de ses objectifs, **le top manager est clairement identifié comme le responsable du contrôle interne de son organisation.** Il lui revient ainsi d'élaborer sa politique de contrôle interne au niveau de ou des unités de travail qui dépendent de lui hiérarchiquement et fonctionnellement.

**Un système de maîtrise des risques ne doit toutefois pas être un dispositif lourd et complexe. Le contrôle ne signifie pas nécessairement plus de contrôle : il peut même contribuer à en alléger les contrôles.**

# Positionnement du contrôle interne par rapport aux autres métiers de contrôle

Contrôle interne, contrôle de gestion et audit interne coexistent au sein des organisations. Ces démarches sont distinctes avec néanmoins des zones de recoupement plus ou moins importantes:

- Logique de processus (transversalité et interactions) ;
- responsabilité de la hiérarchie (impulsion et pilotage) ;
- définition d'acteurs dédiés et démarche d'ensemble ;
- évaluation et suivi des critères de non qualité.

Elles sont complémentaires et se confortent mutuellement en formant un ensemble cohérent au service de la qualité de gestion, du pilotage et de la performance.

# Positionnement du contrôle interne par rapport aux autres métiers de contrôle

## Contrôle interne

Qui

**Tous les collaborateurs**, chacun à son niveau.

Où

**Au niveau opérationnel le plus fin**, sous la supervision d'ensemble du responsable de l'unité.

Quand

**En permanence et en temps réel**, par intégration au déroulement normal des travaux.

## Contrôle de gestion

**Responsable du service**, qui peut être assisté d'un contrôleur de gestion placé auprès de lui.

**Dès le niveau hiérarchique** où sont fixés des objectifs de résultats.

**Revue périodique**, par le responsable de l'entité en fonction du rythme des reportings et du calendrier du dialogue de gestion.

## Audit interne

**Acteurs dédiés** à la démarche et strictement distincts des acteurs chargés du contrôle interne et du contrôle de gestion.

**Au niveau opérationnel le plus fin** où sont fixés les objectifs.

**Dispositif périodique** intervenant selon une programmation pluriannuelle.

# Positionnement du contrôle interne par rapport aux autres métiers de contrôle

## Contrôle interne

Dispositif intégré aux processus de gestion consistant en :

- L'analyse des risques de processus en fonction des objectifs assignés
- L'analyse des processus mis en œuvre.
- La définition d'un référentiel de production, précisant les exigences à respecter (en situation normale et dégradée).
- La description des tâches, procédures et responsabilités (en situation normale et dégradée)
- La définition de points de contrôle et des modalités d'évaluation des processus.
- Une traçabilité des acteurs et des opérations.

## Contrôle de gestion

Triptyque basé sur :

- La tenue de tableaux de bord, alimentés par un/des système(s) d'information bien documentés, assurant la traçabilité de l'information produite, mettant en exergue des écarts entre réalisations et objectifs, et accessibles aux différents niveaux de responsabilité de gestion.
- L'analyse par les gestionnaires des causes des écarts de performance et des mesures correctrices prises.
- Le dialogue de gestion entre les niveaux de responsabilité sur ces résultats et l'efficacité du pilotage de la performance.

## Audit interne

Méthode spécifique aux services d'audit interne reposant sur :

- L'indépendance et l'objectivité par rapport à l'entité auditée (et en corollaire, la non immixtion de l'auditeur dans la gestion courante).
- L'analyse des procédures mises en œuvre et des objectifs atteints selon des méthodes d'audit adéquats (entretien, questionnaires, échanges contradictoires, vérification et tests).
- La délivrance d'un constat en fin de mission, et en cas de dysfonctionnement, une analyse des causes afin de déboucher sur des recommandations d'amélioration.

# Enjeux de la mise en place de la démarche de maîtrise des risques

La démarche de mise en œuvre de la maîtrise des risques au niveau de la fonction comptable de l'Etat répond à un certain nombre d'enjeux:

- **Fiabiliser la qualité des comptes publics (certification du compte général de l'Etat par la juridiction des comptes) ;**
- **Connaître le patrimoine et la situation financière de l'Etat : connaissance des actifs et des passifs, sincérité du résultat (informations essentielles données aux lecteurs et utilisateurs des états financiers) ;**
- **Améliorer le climat des affaires ;**
- **Garantir la transparence des comptes publics : les notes annexes apportent les éléments d'explication complémentaire ;**
- **Favoriser une meilleure notation de l'Etat par les institutions dédiées et garantir sa crédibilité.**

# CONCLUSION

Le management des risques s'intègre dans le cadre d'une démarche globale, intégrée et progressive en vue d'améliorer la qualité des informations comptables et financières de l'organisation dans un **but d'information, de valorisation et de transparence.**

C'est un dispositif qui infuse dans toutes les couches de l'organisation et qui permet de donner une **assurance raisonnable que les risques sont maîtrisés.**

**JE VOUS REMERCIE DE VOTRE AIMABLE ATTENTION**

