

XIIIème Colloque annuel de l'AIST

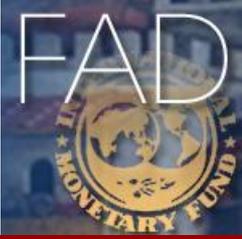
-

La maîtrise des risques : concepts et enjeux

Lomé, 2 et 3 décembre 2019

Serge Ramangalahy, Conseiller résident du FMI
au Mali et au Burkina Faso





Sommaire

Introduction

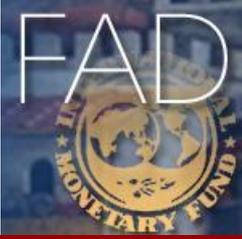
I. Vers une démarche de maîtrise des risques

II. Le contrôle interne

III. Les enjeux

IV. Une « boîte à outils »

Questions/Réponses



Introduction

Le développement d'une démarche de maîtrise des risques dans la gestion publique s'inscrit dans la mise en œuvre d'une réforme de l'Etat :

- **La recherche de performance et la responsabilisation des acteurs** (ordonnateurs, gestionnaires, comptables publics), à travers la définition d'objectifs et indicateurs de résultats ;
- **Les attentes des contribuables et des usagers du service public** pour des services publics accessibles, de meilleure qualité, et si possible à un moindre coût (efficience) ;
- **Des exigences en matière de transparence et de redevabilité** afin de garantir l'intégrité des acteurs, et le bon usage des deniers publics, émanant en particulier des acteurs du contrôle externe (Parlement, Institutions supérieures de contrôle, société civile) et des citoyens.

I. Vers une démarche de maîtrise des risques

Une démarche méthodologique

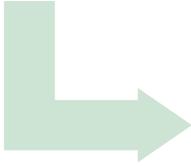
Missions

Tenue de la comptabilité de l'Etat
Gestion comptable et financière des collectivités territoriales
Gestion de la trésorerie de l'Etat,
Recouvrement de l'impôt, etc.



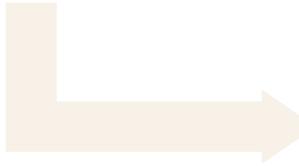
Définition d'objectifs

- Objectifs stratégiques (qualité de service, performance, etc.)
- Objectifs opérationnels (activités, ressources, etc.)



Identification des risques

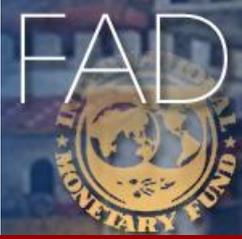
Risques financiers
Risques opérationnels
Risques liés au changement, etc.



Maitrise des risques

Instruments
Acteurs
Stratégie

La maîtrise des risques pour l'atteinte des objectifs



Définition du **risque** (COSO 2013): « possibilité qu'un **événement** se produise et affecte la réalisation des **objectifs**. »

Définition du **risque*** : « possibilité que se produise un **événement** qui aura un **impact** sur la réalisation des **objectifs**. Le **risque** se mesure en termes de **conséquences** et de **probabilité**. »

Le **management des risques*** : « processus visant à identifier, évaluer, gérer et piloter les événements éventuels et les situations pour fournir une **assurance raisonnable** quant à la réalisation des **objectifs** de l'organisation. »

Définitions de l'Institut français d'audit et du contrôle internes (IFACI)

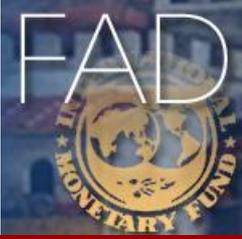
Typologie des risques

On peut distinguer les **risques endogènes** (organisation, processus, systèmes d'information, etc.) des **risques exogènes** (environnement de l'entité).

Une deuxième typologie permet de définir :

- les **risques opérationnels** : non maîtrise ou non application des procédures, défaut de traçabilité des opérations, qualité et sincérité de l'information comptable et financière, etc.
- les **risques organisationnels** : formalisation des attributions, des tâches et des responsabilités, chaîne de décision, absence de délégation et habilitation, politique de documentation, gestion des RH
- les **risques financiers** : contrôle des opérations sensibles ou à enjeux, analyse et exploitation des alertes, sortie non sécurisée des flux financiers importants, absence de séparation des tâches
- les **risques liés au changement** : réglementation, référentiel et organisation comptables, SI, ressources humaines (compétences, effectifs, craintes et résistances, etc.), surcharge de travail, pilotage et animation de la réforme, ressources insuffisantes, etc.

La maîtrise des risques pour l'atteinte des objectifs

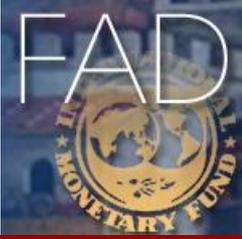


Le **risque brut ou inhérent*** mesure le risque sans aucun élément de maîtrise, en l'absence de procédures, d'activités de contrôle, etc.

Le **risque résiduel ou risque net*** mesure le risque après la mise en place des éléments de maîtrise : contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc.

Définitions de l'Institut français d'audit et du contrôle internes (IFACI)

II. Le contrôle interne



Le contrôle interne

Le contrôle interne est un **processus intégré** mis en œuvre par les responsables et le personnel d'une organisation et destiné à **traiter les risques** et à fournir une **assurance raisonnable** quant à la **réalisation**, dans le cadre de la mission de l'organisation, **des objectifs** généraux suivants :

- **exécution d'opérations** ordonnées, éthiques, économiques, **efficaces et efficaces** ;
- respect des **obligations de rendre compte** ;
- **conformité** aux lois et réglementations en vigueur ;
- **protection des ressources** contre les pertes, les mauvais usages et les dommages.

Définition tirée des Lignes directrices de l'INTOSAI sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public

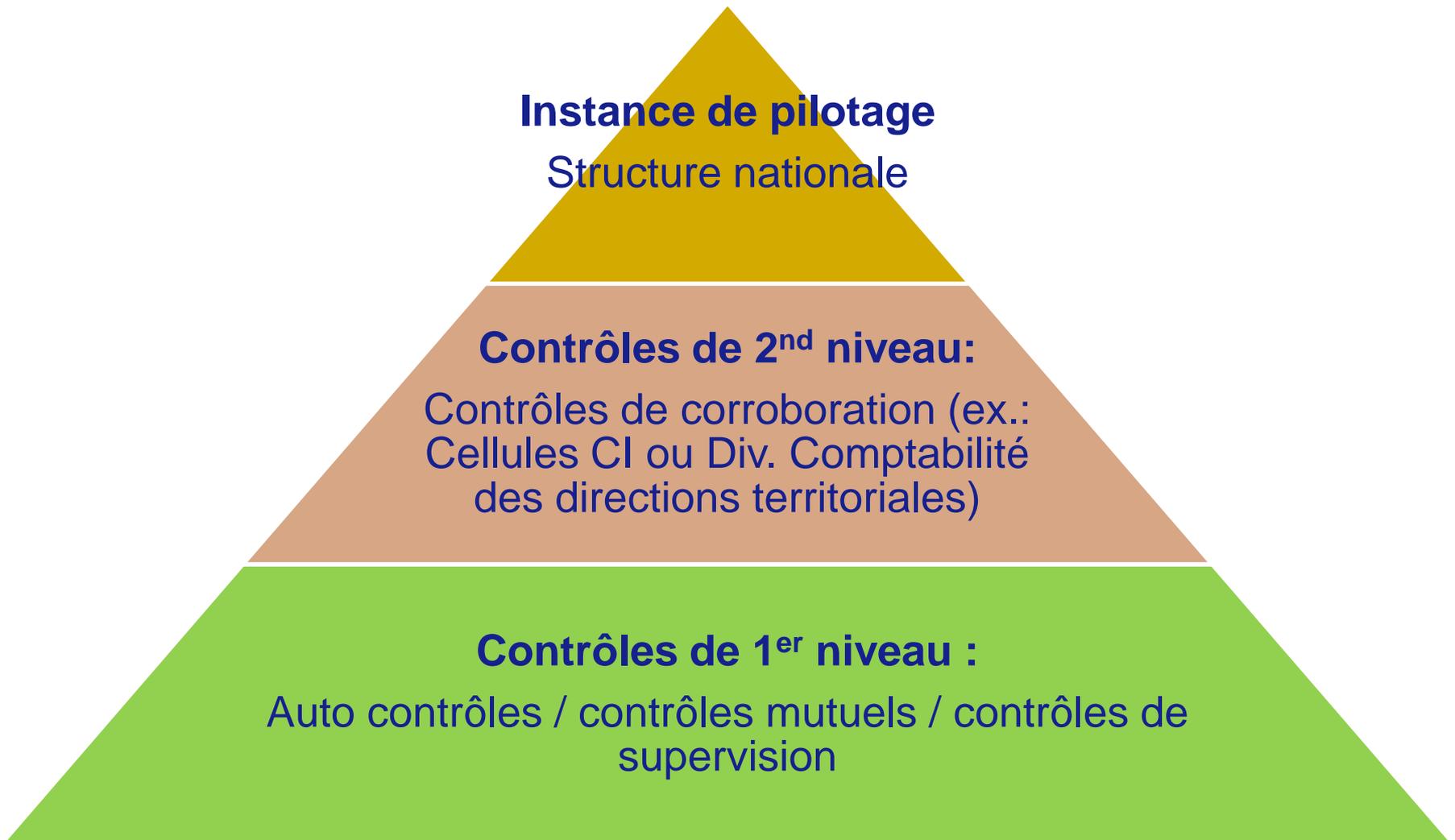
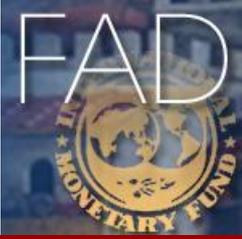
Les outils du contrôle interne

La mise en œuvre du contrôle interne mobilise 3 catégories d'outils :

- **Les procédures et les documents écrits** : décrire avec précision et par écrit : « qui fait quoi, et comment ? » ;
- **Les « systèmes de gestion et de contrôle »** : l'idéal serait que les mêmes systèmes servent à la fois à assurer la gestion et pour la mise en œuvre du contrôle ;
- **Les contrôles**, proprement dits : les vérifications, etc.

III. Les enjeux

L'organisation du dispositif de contrôle interne

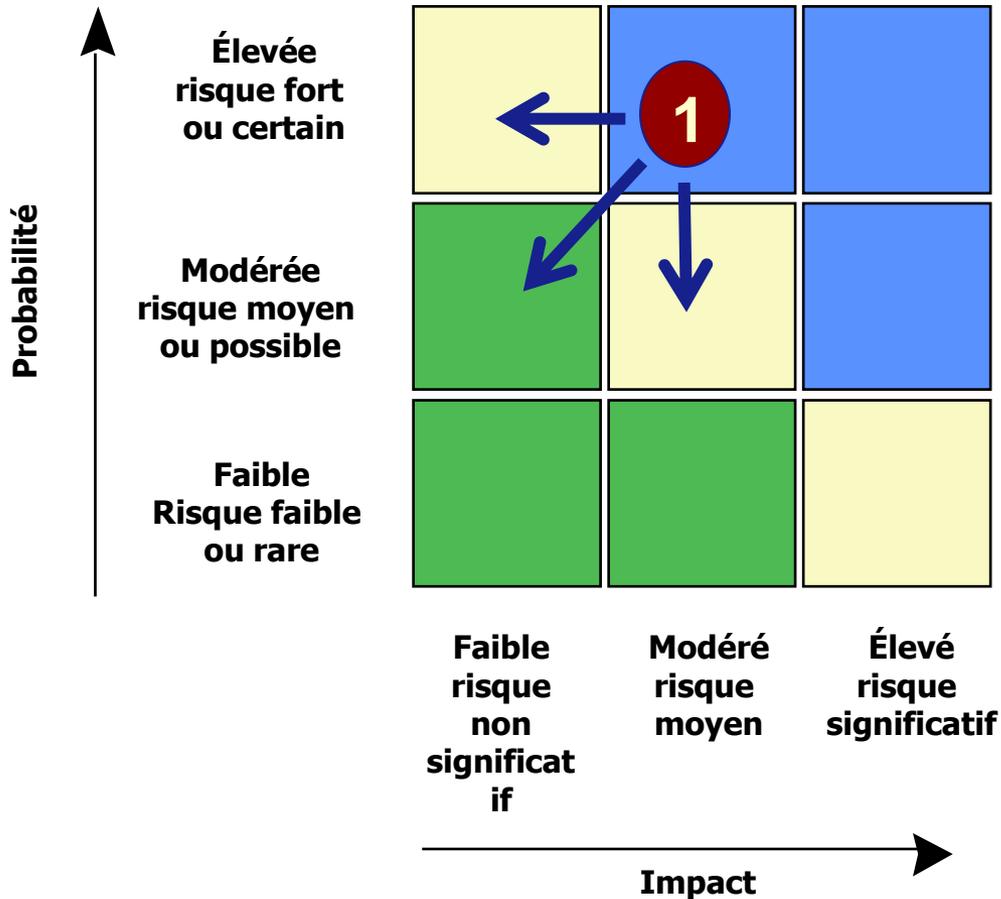


L'effectivité et l'efficacité du dispositif

L'évaluation du **risque résiduel**, c'est-à-dire le risque après contrôle interne, se déroule en quatre étapes :

1. Identification de la structure, du processus et du/des risques inhérents (cotation) ;
2. Définition puis mise en œuvre de la (ou des) mesure(s) de contrôle interne permettant de maîtriser ce(s) risque(s) ;
3. Évaluation du **degré de mise en œuvre et d'efficacité** de la (ou des) mesure(s) de contrôle interne (corroboration au sein des services) ;
4. Calcul et présentation du risque résiduel, selon la typologie suivante

La cartographie des risques



- **Bleu** : risque résiduel élevé, donc non couvert par le contrôle interne
- **Jaune** : risque résiduel moyen, donc partiellement couvert par le contrôle interne
- **Vert** : risque résiduel faible, donc couvert par le contrôle interne.

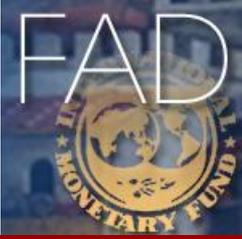
Les mesures de contrôle interne doivent :

- porter en priorité sur les risques forts
- être économes (coûts des mesures)
- être revues périodiquement (chaque année)
- être intégrées aux procédures.

Limites du contrôle interne

- Le dispositif de contrôle interne repose sur **le facteur humain**, il est exposé à des risques d'erreurs de conception, d'appréciation ou d'interprétation, de négligence, voire de manœuvres (collusion, abus ou transgression).
- Une seconde limite tient aux **contraintes financières** : les bénéfices tirés des contrôles doivent être rapprochés de leur coût. Le risque zéro n'existe pas et sa poursuite serait plus coûteuse que le bénéfice qui en résulterait.

➔ La conception d'un dispositif offrant un **bon rapport coût-bénéfice** en réduisant les risques à un niveau acceptable implique que **le manager** comprenne clairement les **objectifs généraux** à atteindre, et un **pilotage** au niveau adéquat (national/régional).



L'audit interne en articulation avec le CI

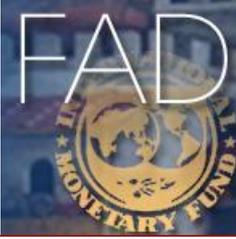
« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une **assurance** sur le degré de **maitrise de ses opérations**, lui apporte ses **conseils** pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à **atteindre ses objectifs**, en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses **processus de management des risques**, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

Définition donnée par l'IFACI, affilié à l'Institute of Internal Auditors

<http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html>

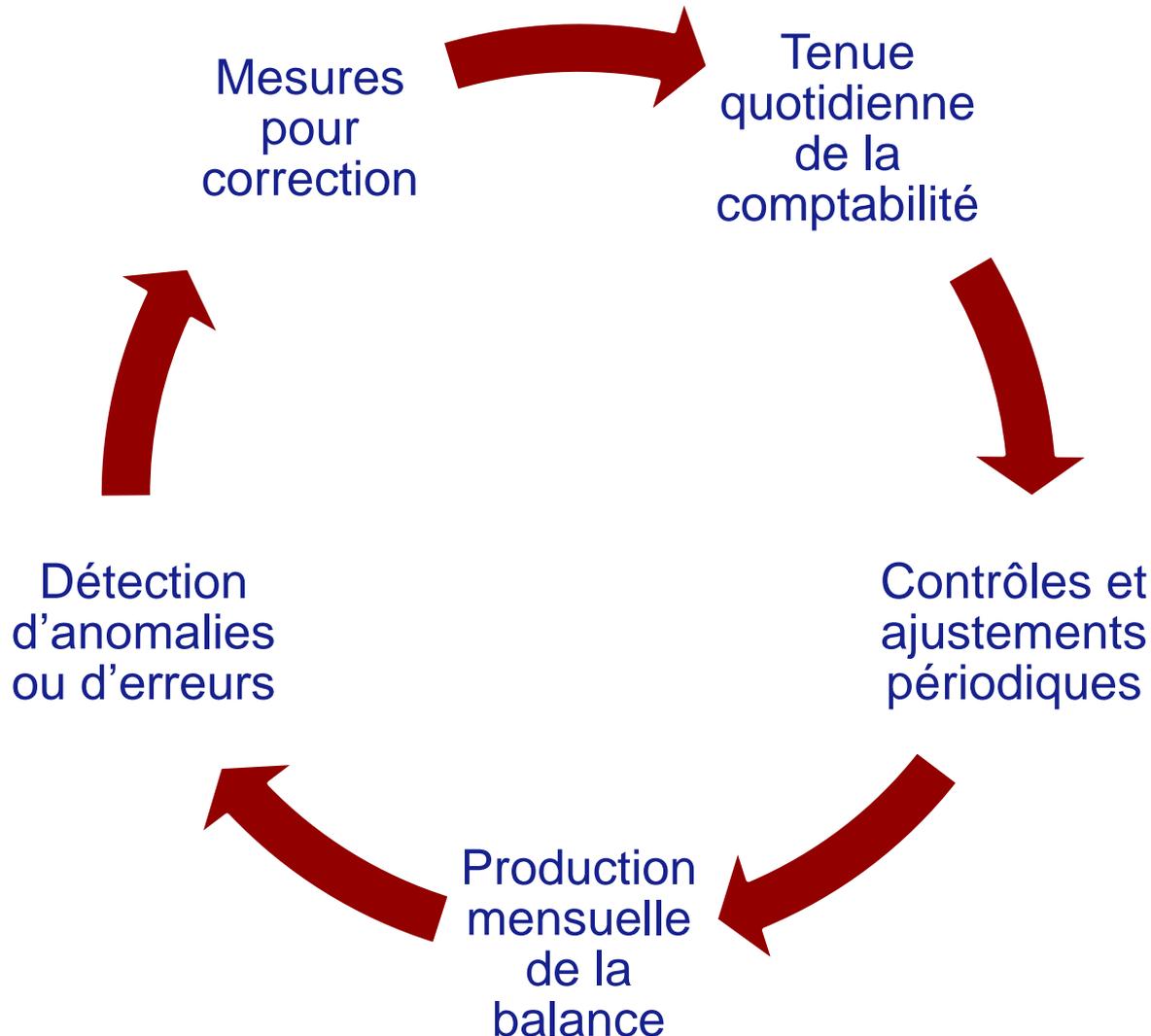
IV. Une « boîte à outils »



Des tableaux de bord, tirés du SI-GFP

Compte	Libelle du compte	Solde au 30/03	Solde au 30/06	Evolution en %	Commentaire / Action correctrice
390.X	Transferts d'opérations	16.897.456	19.367.498	+ 15%	XX lignes d'écritures non rapprochées (5 postes comptables)
47X	Comptes d'imputation provisoire : -de recettes -des dépenses	9.387.476	12.749.576	+ 35%	XX opérations non régularisées. Se rapprocher des ordonnateurs dans les plus brefs délais.
512 515.X 531 58X	Comptes de trésorerie : Banques et autres disponibilités	250.957.677	188.426.987	- 25%	Vigilance : Vérifier les nivellements vers le CUT. Actions pour la CT

Animation de la qualité des comptes



- Animation de la qualité des comptes : réunions mensuelles, etc.
- Apurement régulier des CIP et comptes transitoires
- Détection et correction des anomalies « au fil de l'eau »

Questions / Réponses

