

Plan de la présentation

- Introduction
 - Première partie: Définition et maîtrise du risque
 - A- Définition du Risque
 - B- Maîtrise du risque
 - Deuxième partie: Organisation du service dans une agence comptable
 - A- Détermination du processus et attribution des tâches
 - B- Exemples de risques et de dispositifs de contrôle interne attendus

Introduction

Dans le contexte économique actuel, les agences comptables doivent plus que jamais disposer d'un système de gestion de risque efficace et élaboré afin de préserver leur solidité financière.

En effet la mise en place du nouveau Régime Financier(26/12/2007) et les standards internationaux en matière de gestion des Finances Publiques, la production des comptes de qualité à la chambre des comptes de la cour suprême, sont autant de facteurs qui expliquent la nécessité d'un renforcement des procédures de contrôle des risques au sein des Agences comptables.

Une agence comptable est un poste comptable du Trésor et en tant que tel est exposé à une multitude de risques qui peuvent entraîner sa défaillance, ce qui serait désastreux pour l'établissement public auprès duquel elle est placée et mettrait ainsi en danger la structure.

Introduction (suite)

L'environnement actuel contraint tous les comptables à maîtriser un nombre croissant de techniques et de réglementations et à mettre en œuvre une politique de maîtrise des risques toujours plus rigoureuse.

En effet, on observe au cours de ces dernières années :

Un développement de l'environnement comptable avec les différentes réformes, les rapports des multiples institutions telles que : CONAC, ANIF TCS, Contrôle Supérieur de l'Etat, Chambre des Comptes de la cour suprêmes,

Les comptables publics ont vu les risques qu'ils encourent s'accroître et se diversifier dans des cadres légaux en évolution. Cette tendance implique une très grande vigilance sur la conformité de leurs opérations.

Introduction (suite et fin)

Depuis quelques années, la grande fréquence des affaires imputables pour partie à un non-respect ou à une maîtrise insuffisante de la législation ou de la réglementation imposent de réfléchir aux modalités de maîtrise de risques.

Pourquoi maîtriser les risques ? Comment faire ?

Pour répondre à toutes ces interrogations, le présent travail reviendra tout d'abord sur la notion de risque, ensuite il mettra l'accent sur le rôle que joue le contrôle interne sur la maîtrise des risques et enfin au vu de ces éléments, de définir le dispositif de maîtrise des risques quant aux modalités selon lesquelles le contrôle interne pourrait s'organiser.

Première partie: Définition et maîtrise du risque

A- Définitions du risque

1- Définition générale du risque

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et spécialités. Ainsi, le mot **risque** revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction. Le gestionnaire de risques l'associe au terme de vulnérabilité.

Le petit robert définit le risque comme un « *Danger éventuel prévisible* », « *Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage* ».

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs publics et privés. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné.

L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats. Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus neutres.

Bien que le présent cadre reconnaisse la présence d'une connotation négative dans la description du risque (c'est-à-dire: le risque a un caractère défavorable, il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. C'est ce qui semble davantage se produire en matière de risques opérationnels et de risques technologiques.

A ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité mais, de nombreuses recherches et discussions, ont donné la description suivante du risque :

«Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure de événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Les termes « *L'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement* » laissent entendre qu'il faut, à tout le moins, une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre des décisions concernant d'importants risques ou menaces à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Pour chaque risque considéré, il faut évaluer deux choses : sa probabilité et l'ampleur de son incidence ou de ses conséquences.

2- Autres définitions

a- Définition scientifique

Le risque est l'exposition (plus ou moins) volontaire à une situation qui a une probabilité faible mais non nulle de se produire réellement et dont l'occurrence provoquerait un dommage.

La définition scientifique est :

RISQUE= PROBABILITE x CONSEQUENCES

Cette définition s'attache à mesurer les conséquences de la survenue du risque.

b- Définition généralisée :

Il y a une grande différence entre ce que la science définit comme risque et la perception que les gens communs perçoivent comme un risque :

La perception du risque est :

DANGER (CRAINT)

RISQUE=-----
BENEFICE ATTENDU x CONNAISSANCE DU DANGER

C- Définition financière

La finance définit le risque comme étant « *un élément d'incertitude qui peut affecter l'activité d'un agent ou le déroulement d'une opération économique* ».

C'est cette dernière définition qui va nous intéresser puisque le sujet traité s'intéresse exclusivement aux postes comptables du Trésor que sont les Agences comptables.

d- La dimension du risque

Le risque est multidimensionnel et peut être défini de diverses façons. La dimension est sans doute la plus difficile à apprivoiser.

Les risques sont multiples et leur probabilité d'occurrence est parfois difficile à cerner. De plus, ils sont souvent interdépendants entre eux. Le déclenchement des uns entraîne l'apparition des autres ou au contraire, empêche ou atténue le déclenchement des autres.

Nous retenons que le risque est un événement, une menace susceptible de porter préjudice à un objectif.

Le risque peut être positif ou négatif

Le Risque est un élément préjudiciable, en contrepartie on peut chercher à quel risque on peut être exposé et aux opportunités.

On peut éviter un risque, le réduire, le transférer ou l'accepter.

La maîtrise du risque traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude.

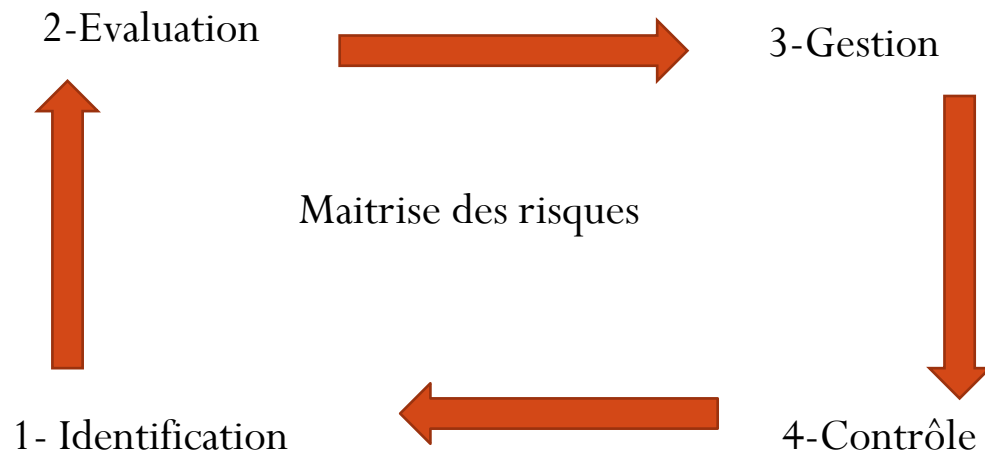
Elle appuie aussi les activités qui favorisent l'innovation de sorte que de meilleur rendement peuvent être obtenu moyennant des résultats, des couts et des risques acceptables. Elle vise a trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation.

La maîtrise des risques dans le secteur public est une culture de plus en plus partagée au niveau des top managers même si elle reste encore difficile à diffuser au niveau des praticiens opérationnels (besoins de formation, accompagnement...).

On doit identifier, définir mesurer les risques et attribuer un RISK OWNER (propriétaire du risque) pour chacun d'entre eux.

1-Modalités de maitrise des risques

La démarche participant à une maitrise des risques se décompose en quatre étapes décrites dans le diagramme ci-après :



a- Identification

L'identification des risques est une étape importante, elle permet de les mesurer, de mettre en place des parades destinées à les limiter.

L'élaboration d'une cartographie des risques est donc un préalable indispensable.

Mais il faut également comprendre la nature profonde de ces risques, savoir comment ils exposent les porteurs de risque et quels sont les moyens permettant à ces derniers de les maîtriser.

b- Evaluation

L' évaluation du risque s 'effectue en fonction:

- de la probabilité que le risque se réalise,
- de l'impact que pourrai avoir ce risque s'il se matérialisait.

(Attribuer une note, un montant ou une donnée numérique.)

Le risque peut être élevé, modéré ou faible.

Après l'évaluation, on hiérarchise puis on décide de ce qu'on fait : RISK RESPONSE. En réponse à un risque, nous avons plusieurs options:

Soit on l'accepte (surveiller le risque)

Soit on l'éviter (éliminer le risque)

je décide d'autre chose exemple renoncer à un projet

En signant un contrat avec un client, je décidé d'être payé en devise.

Soit on le partage (s'associer avec un partenaire)

Soit on le transfert (s'assurer)

L'exemple type est celui des assurances. Cent personnes assurent leurs véhicules chez moi. Je prends le risque de réparer un parce que j'encaisse les primes de plusieurs.

Je peux aussi signer un contrat avec un client pour produire un équipement.

La retraite a un cout, tout le monde y participe et partage le risque

c- Gérer le risque

Il faut donc gérer le risque, le maîtriser par un bon système de contrôle interne.

d- Contrôler

Mettre en place des contrôles.

2-Objectifs et moyens de maîtrise des risques

4 objectifs:

- Conformité, Efficacité, Protection et sauvegarde du patrimoine, Stratégie

6 dispositifs:

- Objectif; moyens, organisation, procédures, systèmes d'information, la supervision.

Comment je maîtrise mes risques ? Qu'est ce que je mets en œuvre ? C'est ici qu'intervient le contrôle interne qui est : l'ensemble des dispositifs organisés, formalisés et permanents, choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables à tous les niveaux, pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités financière et patrimoniale;

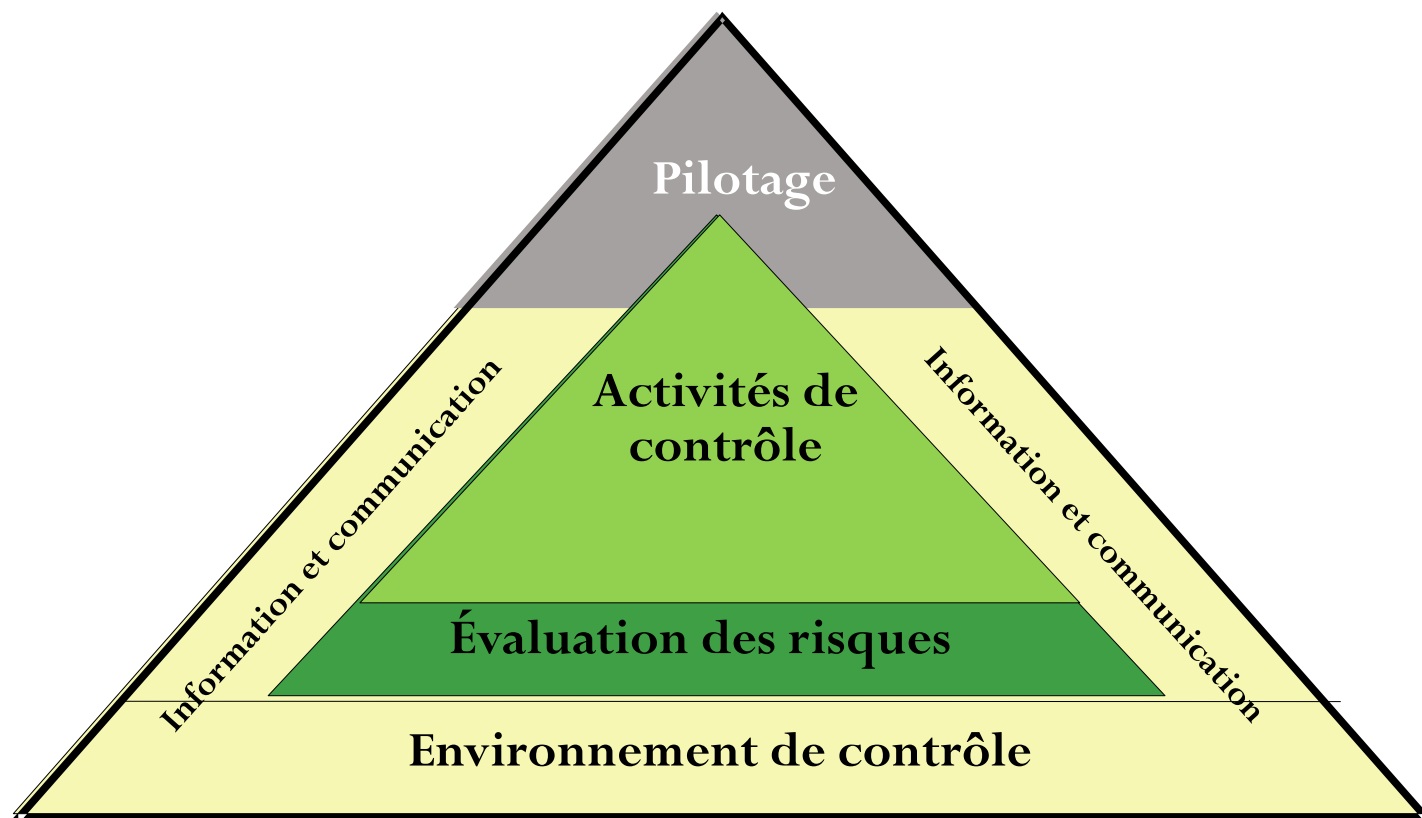
Ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de l'objectif de qualité comptable"

Le contrôle interne est donc un dispositif permettant de couvrir les risques financiers et comptables.

Il couvre les activités de l'ensemble des services de l'Agence Comptable)

Le COSO d'origine américaine est le premier référentiel de contrôle interne à avoir été rédigé. Il propose une démarche pour la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.

La pyramide du Contrôle interne



Deuxième partie: organisation du service dans une agence comptable

A- Détermination du processus et attribution des tâches

Chaque processus se décompose en un certain nombre de procédures, qui se subdivisent elles-mêmes en tâches.

Ces tâches (fonctions) doivent être attribuées aux opérationnels. L'attribution des tâches doit prendre en compte plusieurs types de facteurs, parmi lesquels :

- La formation des agents ;
- La cohérence par rapport aux autres tâches exercées par un agent ;
- Le calendrier des charges de travail durant l'année (fin d'exercice...) ;
- Les périodes de permanence (ouverture au public...) ;
- Les impératifs horaires (remise à un tiers, transfert à un autre service, à un comptable de l'État, etc.) ;
- Le temps partiel ;
- La continuité de service et la polyvalence des agents sur les différentes tâches
- La prévention : éviter de confier à un même agent l'ensemble des tâches afin de permettre un contrôle mutuel.
- elle porte également, sur la détection d'erreurs, que celles-ci soient des erreurs d'inattention ou des erreurs liées à une méconnaissance de la réglementation.

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne ne repose pas sur l'adoption d'un schéma unique appliqué mécaniquement à tous les services. Au contraire, il appartient au comptable de retenir une organisation en fonction de différents paramètres :

- Les objectifs à atteindre ;
- Les moyens dont il dispose, qu'ils soient humains (nombre de personnes, niveau de compétence...) ou matériels ;
- Les risques et les enjeux identifiés.

En conséquence, il appartient au comptable d'adopter l'organisation la plus sécurisante, en matière de maîtrise des risques, compte tenu des moyens dont il dispose. Dès lors, les **choix** organisationnels retenus pourront être très différents d'un poste comptable à un autre. En cela, le contrôle interne s'inscrit totalement dans la démarche managériale du service.

B- Exemples de risques et de dispositifs de contrôle interne attendus

Risque 1: désorganisation des services en raison de carence dans l'attribution des tâches.

Détail des risques susceptibles d'intervenir:

- L'absence de stricte attribution des tâches,
- une démobilisation des agents.

Dispositifs de contrôle interne à mettre en œuvre.

Documentation :

- l'attribution des tâches doit être formalisée dans l'organigramme fonctionnel;
- Organisation : en fonction de la cartographie des processus de l'agence comptable et de leur répartition entre services, l'attribution des tâches doit avoir fait l'objet d'une analyse de la part de l'encadrement, aboutissant à une définition claire des tâches de chaque agent.

Cette attribution des tâches doit prendre en compte la séparation des tâches afin de permettre un contrôle mutuel.

Observation

La séparation des tâches constitue l'un des leviers privilégié en matière de maîtrise des risques dans la mesure où elle instaure des contrôles mutuels

Formalisation de la séparation des tâches

L'organigramme fonctionnel représente le support privilégié pour retranscrire les tâches occupées par le personnel de l'Agence Comptable.

Pendant l'attribution des tâches, un organigramme fonctionnel permet ainsi à l'Agent comptable de maîtriser la chaîne des dossiers et leur intervenant.

L'organigramme fonctionnel doit préciser les compétences pour chaque poste de travail.

Risque 2 : méconnaissance de la réglementation

- **Détail des risques susceptibles d'intervenir :**
 - La profusion des textes rend malaisé l'accès à la réglementation. Il en est de même pour les instructions, circulaires et notes;
 - Méconnaissance de la documentation relative aux opérations et aux contrôles.
 - La documentation ne circule pas ou circule mal au sein d'un même service.
 - Méconnaissance des modalités d'accès à la documentation
- **Dispositifs de contrôle interne à mettre en œuvre**
 - Documentation : Une documentation est de préférence classée thématiquement, puis chronologiquement.
 - Les instructions, circulaires, etc, intéressant le service, doivent faire l'objet d'un classement et d'un archivage à part, en fonction des thèmes intéressant chacun des secteurs du service.
 - Les agents doivent avoir connaissance de l'existence de cette documentation et des modalités d'accès à celle-ci.
 - Les agents doivent être informés de l'éventuelle existence de guides de procédures.

Risque 3 : carence dans la protection des fonds

- **Détail des risques susceptibles d'intervenir :**
 - Absence de dispersion des fonds.
 - Carence dans la détermination d'une politique de seuil d'encaisse.
- **Dispositifs de contrôle interne à mettre en œuvre :**
 - détermination d'un plafond d'encaisse. La caisse de l'agence comptable doit appliquer une politique de limitation de l'encaisse. L'encaisse est limitée par un plafond, évalué en fonction des besoins de l'agence. Ne jamais laisser d'espèces à la vue du public, de prestataires extérieurs ou visiteurs

Conclusion

Le renforcement du dispositif du contrôle interne fait parti du dispositif global de gestion des risques de tout organisme. Le contrôle interne n'est pas une notion nouvelle même si le renforcement de la qualité et de sa pertinence est d'actualité dans le cadre de la mise en œuvre de la loi 2007/2006 du 26/12/2007.

Ayant maîtrisé les risques avec un bon contrôle interne, nous sommes sûrs à terme d'avoir des comptes de qualité.

Je vous remercie.