

# #7

# en vue

UNE INITIATIVE D'ERNST & YOUNG EN PARTENARIAT AVEC L'ECHO ET DE TIJD | 30 JANVIER 2009

## LA VALEUR DU CONTRÔLE

Interview avec Michel Brabants,  
Inge Boets et Birgit Sweert

2-3

## POUR UNE CULTURE DU RISQUE INTÉGRÉE

Conseils pour une  
analyse des risques

4

## LA CLÉ DU SUCCÈS

Gestion effective des risques

5

## LES RÈGLES DE BONNE GESTION

Contrôle interne et  
audit interne dans la  
fonction publique

6

## CONTRÔLE DE L'IMPACT DE VOTRE SIGNATURE

Gardez le contrôle des  
risques liés aux contrats

7



Des questions concernant  
cette problématique?  
Vous voulez consulter  
ce dossier également  
en ligne?

[www.lecho.be/risque](http://www.lecho.be/risque)

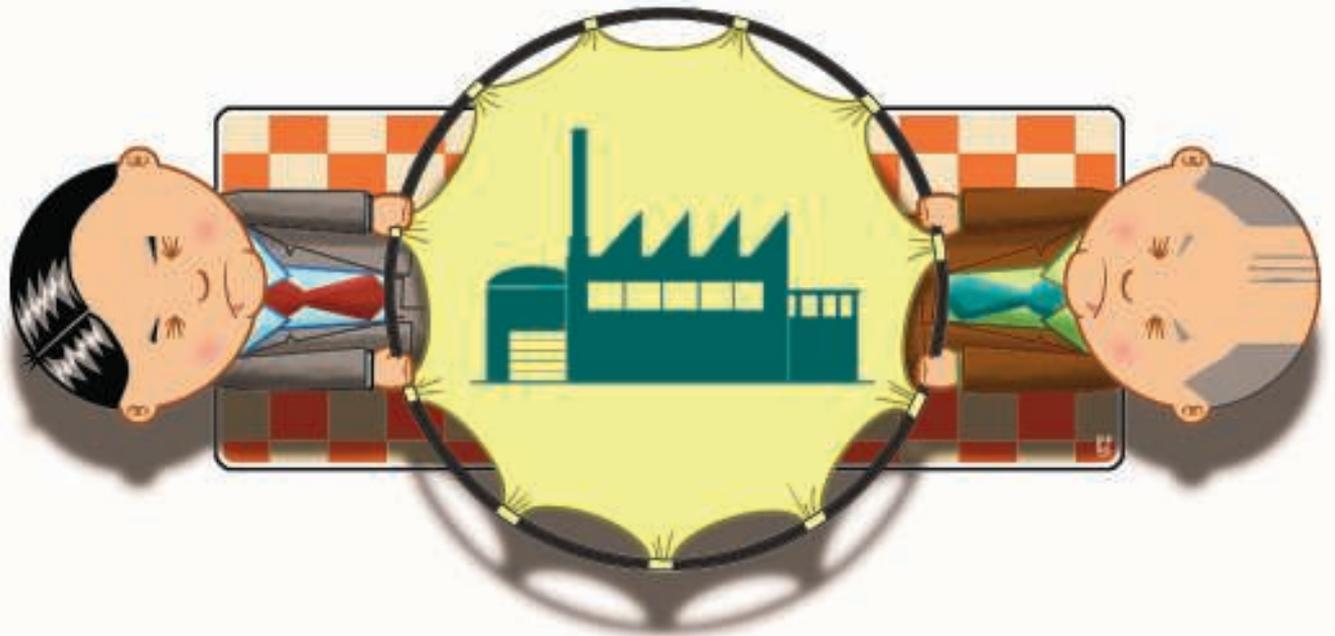


ILLUSTRATION: IEF CLAESSEN

# CERTAIN(E) DE TOUT MAÎTRISER?

## GÉRER LES RISQUES, C'EST CRÉER DE LA VALEUR !

LA GESTION DES RISQUES, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT INTERNE SONT AUJOURD'HUI SOUS LES FEUX DES PROJECTEURS, NOTAMMENT EN RAISON DE LA CRISE DU CRÉDIT. L'ATTENTION GÉNÉRALE SE PORTE ESSENTIELLEMENT SUR UNE APPROCHE INTÉGRÉE, QUI ÉVITE AUTANT QUE POSSIBLE LES DOUBLES TRAVAUX ET LA CONFUSION. DES ÉTUDES RÉCENTES RÉVÈLENT QUE LES ENTREPRISES QUI ALIGNENT LEUR APPROCHE DES RISQUES ET LEURS OBJECTIFS OPÉRATIONNELS CRÉENT DAVANTAGE DE VALEUR QUE LEURS CONCURRENTES. COMMENT OBTENIR QUE TOUS LES COLLABORATEURS TIRENT DANS LE MÊME SENS ? EN S'APPUYANT SUR UNE STRUCTURE-CADRE DE QUALITÉ.

DANS CE DOSSIER, DES SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG EXPLIQUENT LE COMMENT ET LE POURQUOI DE LA GESTION DES RISQUES, DU CONTRÔLE ET DE L'AUDIT INTERNE DANS UN CADRE PRATIQUE, FRUIT DE LEUR RICHE EXPÉRIENCE.



EDITORIAL



Michel Brabants,  
Partner Business Risk Services

**LES ENTREPRISES QUI  
DISPOSENT D'UN SYSTÈME  
DE GESTION DES RISQUES  
EFFICACE SONT MIEUX  
ARMÉES POUR RESPECTER  
LEURS ENGAGEMENTS  
FINANCIERS.**

Compte tenu des turbulences qu'elles doivent actuellement traverser, les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur la gestion des risques et le contrôle interne. L'encadrement supérieur et les membres du conseil d'entreprise placent de grands espoirs dans ces processus et s'intéressent particulièrement à la manière dont la gestion et le contrôle des risques

peuvent contribuer à la réalisation des objectifs opérationnels.

Les attentes suscitées par une couverture efficace des risques, en particulier au sein des comités d'audit et de l'encadrement supérieur, constituent aujourd'hui notre principal défi. Elles trouvent leur origine dans l'intérêt accru porté à la bonne gouvernance et la transparence au sein des différentes parties prenantes. Mais le maintien à niveau des investissements dans la gestion des risques et l'alignement des processus de gestion du risque et de contrôle interne méritent également une attention continue.

Les autres points délicats dans la recherche d'une maîtrise parfaite des risques sont la création de valeur par l'amélioration de la mise en œuvre des processus et des mécanismes de contrôle, le partage des meilleures pratiques et l'implémentation des grandes initiatives en matière de changement. Dans de nombreuses organisations, la gestion des risques et le contrôle interne restent en effet des processus fragmentés. Plusieurs fonctions assurent alors la gestion de différents éléments du risque opérationnel global. On a dès lors tendance à accomplir plusieurs fois les mêmes tâches - ce qui est source de confusion - et à négliger certains risques.

Les entreprises qui ne ciblent pas leurs investissements sur le risque et les structures de contrôle risquent de se retrouver à la traîne. Car il est probable que Standard & Poor's procède également à une évaluation de gestion du risque des entreprises à partir de 2009, afin d'offrir davantage de transparence aux investisseurs. Ils partent de l'hypothèse selon laquelle les entreprises disposant d'un bon système de gestion des risques seront mieux armées pour respecter leurs engagements financiers. Et ils ont raison.

Les entreprises leaders sont aujourd'hui en train d'identifier les éléments encore négligés dans leur politique de gestion des risques et de réfléchir aux façons d'aligner leurs processus de gestion des risques sur l'ensemble de leurs activités. Le simple fait d'identifier le lien entre les principaux risques et les principaux objectifs opérationnels permet en effet à une entreprise de se concentrer sur les risques dont l'impact potentiel est le plus élevé, et d'améliorer ainsi ses performances. Êtes-vous prêts à faire ce choix ?

Michel Brabants

# LA MAÎTRISE PERMET DE CRÉER DE LA VALEUR

## GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE ET AUDIT INTERNES

LA GESTION DES RISQUES EST UN SUJET À LA MODE. LA CRISE DU CRÉDIT A DÉMONTRÉ QUE LES RISQUES ÉTAIENT RÉELS ET A CONSIDÉRABLEMENT ACCRU L'ATTENTION PORTÉE À LEUR MAÎTRISE. POURTANT, LA GESTION DES RISQUES NE DOIT PAS ÊTRE CONSIDÉRÉE EXCLUSIVEMENT COMME UN PROCESSUS NÉGATIF : ELLE CONTRIBUE ÉGALEMENT À LA RÉALISATION DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS, CONFORMÉMENT À UNE VISION QUI GAGNE RAPIDEMENT DU TERRAIN. TROIS SPÉCIALISTES D'ERNST & YOUNG JETTENT UN REGARD PRATIQUE SUR CETTE MATIÈRE PASSIONNANTE.

PAR DAVID HENDRICKX

**Quelles sont les différences entre audit interne, contrôle interne et gestion des risques ?**

**Boets:** Les risques sont des événements futurs susceptibles de menacer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le contrôle interne est une manière de maîtriser ces risques qui est intégrée dans le fonctionnement de l'organisation. Et l'audit consiste à vérifier la présence effective et/ou le bon fonctionnement des mesures de contrôle.

**Brabants:** Dans une scierie, il existe par exemple le risque qu'un opérateur se blesse gravement en manipulant la scieuse. Une forme de contrôle interne peut alors consister à faire en sorte que la scieuse ne puisse être démarrée qu'en enfonçant simultanément deux boutons, un avec chaque main. La mesure de contrôle interne est ainsi intégrée dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Si le conseil d'administration confie ensuite à un collaborateur la mission de vérifier si cette machine ne fonctionne effectivement que lorsque l'opérateur enfonce les deux boutons avec les deux mains, il réalise un audit interne.

**Comment peut-on gérer le risque ?**

**Brabants:** Nous procédons en trois phases : il s'agit d'abord d'analyser les risques, puis de les gérer, et enfin d'en surveiller - et chaque fois que c'est possible, d'en améliorer - la gestion.

On peut se forger une idée des risques opérationnels à l'aide d'une analyse des risques en trois étapes : d'abord, on identifie les risques, ensuite on les évalue et enfin, on établit des priorités. La deuxième étape de l'analyse ris-



PHOTO: JERRY DE BRIE

**IL EST CRUCIAL  
D'HARMONISER TOUS LES  
ASPECTS DE L'ENTREPRISE  
LIÉS AUX RISQUES ET  
À LEUR CONTRÔLE.**

BIRGIT SWEERT

quée consiste à estimer d'une part l'impact des risques possibles et d'autre part la probabilité qu'ils se réalisent. Cette évaluation permettra ensuite d'identifier les risques prioritaires pour l'entreprise.

**Boets:** L'approche systématique de cette analyse des risques comprend des interviews avec les parties prenantes, collectes d'informations, ateliers et questionnaires. Des entretiens approfondis avec 10 à 15 personnes nous permettent généralement d'obtenir une liste de 100 à 150 risques. L'étape suivante consiste alors à fixer des priorités.

**Comment procédez-vous ? Comment mesurer la probabilité de réalisation des**

**risques et leur impact ?**

**Brabants:** La classification en risques faibles, moyens ou élevés dépend des objectifs et de la culture de l'entreprise, du secteur, de son appétence pour les risques, etc. Chaque entreprise peut fixer elle-même ces critères. Reprenons l'exemple de la scierie et du risque représenté par la scieuse. La question est alors : la production est-elle interrompue en moyenne une fois par an, une fois par mois ou une fois par jour à la suite d'une défaillance de la scieuse ? Et l'impact financier moyen de ce type d'incident représente-t-il une perte de chiffre d'affaires de 0,01, 0,1 ou 1 % ? L'avantage de ce critère dans l'estimation des risques ? Tout le monde va parler la même langue, adopter une même vision du risque : s'il sait que l'ingénieur considère que l'arrêt d'une scieuse représente un risque élevé, le chef d'équipe va inévitablement revoir sa vision du processus de sciage.

**Une fois les risques identifiés, la phase suivante consiste à les maîtriser. Comment procédez-t-on ?**

**Sweert:** D'abord, on examine les contrôles internes appliqués actuellement pour maîtriser les risques existants. Ensuite, on détermine si ces contrôles internes suffisent. Doit-on prendre des mesures plus sévères ou au contraire, assouplir les dispositions existantes ? Il existe de nombreuses techniques permettant de maîtriser les risques. Elles vont de l'intégration de contrôle dans les processus à l'acceptation pure et simple de l'existence de certains risques. Et il est également possible de sous-traiter la surveillance d'une série de risques.

Les mesures concrètes prises dépendent largement du profil de risque de l'entreprise. Une

### COLOPHON

Une initiative de:  
Ernst & Young "Business Risk Services"

Une réalisation de:  
Mediafin Publishing

• Michel Brabants, Partner  
• Inge Boets, Global Leader  
• Birgit Sweert, Director  
• Marinus De Pooter, Director  
• Kenneth Verheyden, Senior Manager  
• Lieven Penninck, Senior Manager  
• Sofie Bullynck, Senior Manager

Coördination: Veronique Soetaert  
Redaction: David Hendrickx  
Layout: Björn De Greef  
Photographe: Jerry De Brie  
Editeur: Dieter Haerens

Info? publishing@mediafin.be

Editeur responsable: Jo Sanders

www.ey.com/be • Tél. 02 774 91 11 • Tél. 03 270 12 65



PHOTO: JERRY DE BRIE

banque, par exemple, va adopter d'autres contrôles qu'une scierie.

#### La troisième et dernière phase est la surveillance des risques. Quelle approche adoptez-vous ?

**Boets:** Il s'agit ici de contrôler périodiquement les risques, les systèmes et les mécanismes servant à maîtriser ces risques. C'est le terrain de l'audit, une responsabilité du Conseil d'Administration qui est généralement déléguée à un comité d'audit.

#### Dans la pratique, qui s'occupe de la gestion des risques ?

**Brabants:** Le risque fait partie intégrante de toute activité d'entreprise. Tout le monde est plus ou moins directement impliqué, chacun porte donc une part de responsabilité. Mais nous pouvons subdiviser ces responsabilités en quatre « lignes de défense ».



PHOTO: JERRY DE BRIE

**LE RISQUE FAIT PARTIE INTÉGRANTE DE TOUTE ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE.**

MICHEL BRABANTS

La première ligne se situe au niveau opérationnel. Ce sont les collaborateurs de terrain qui doivent identifier les risques opérationnels quotidiens et les gérer concrètement. La deuxième ligne de défense comprend les fonctions administratives, comme la gestion du personnel, le département financier et le département informatique. Ces départements assurent par exemple la cohérence nécessaire dans l'approche des risques, l'efficacité du reporting, les formations sur les risques, etc. La troisième ligne de défense implique toutes les fonctions qui sont confrontées au risque de manière globale. Des fonctions comme le département juridique, la sécurité et l'hygiène et l'audit interne, qui surveillent les aspects liés au risque au sein de l'organisation.

La quatrième et dernière ligne de défense se compose de ceux qui assument les responsabilités finales au sein de l'entreprise : le comité de direction, le Conseil d'Administration, les comités d'audit et autres qui s'occupent de matières liées aux risques.

#### N'est-il pas difficile d'accorder ces quatre lignes de défense ?

**Sweert:** C'est exact. Un exemple pratique : récemment, je discutais avec un directeur financier qui avait reçu des rapports différents de cinq départements sur un même sujet. On imagine la somme de travail gaspillée et la confusion ainsi créée. Il est crucial d'harmoniser tout ce qui se fait au sein de l'entreprise autour des risques et de leur contrôle, mais c'est loin d'être simple.

**Boets:** La meilleure manière d'obtenir une approche intégrale est d'utiliser une structure cadre intégrée et de passer par les étapes décrites ci-dessus. C'est ce

que nous appelons l'ERM: l'Enterprise Risk Management. Dans la pratique, nous constatons que les entreprises où la gestion du risque est intégrée ont davantage de chances de succès.

#### Quelles sont les tendances actuelles en matière de gestion des risques ?

**Brabants:** Nous observons clairement une tendance, au sein du management des entreprises, à vouloir contrôler davantage. On note donc un intérêt accru pour la gestion des risques. De plus, nous notons une demande accrue concernant la maîtrise de risques spécifiques, comme les risques liés aux contrats et ceux qui découlent des activités organisées dans le cadre de certains projets et programmes. Enfin, nous constatons que les pouvoirs publics opèrent un mouvement de rattrapage en matière de gestion des risques.

#### La maîtrise des risques est une matière complexe. N'est-elle pas trop complexe pour les PME ?

**Sweert:** Non. Les principes de base restent valables pour n'importe quelle entreprise. Mais la manière dont on les applique diffère énormément. Pour une petite PME ou une entreprise de croissance, il n'est sans doute pas rentable d'investir dans une équipe importante avec un gestionnaire des risques ou un responsable de l'audit à plein temps. La matière peut toutefois apparaître très complexe pour les directeurs des PME. Ces entreprises peuvent par exemple commencer par un exercice qui leur donne une meilleure idée des risques qu'elles courent sur un seul processus. De cette manière, elles accumuleront des compétences et prendront goût à la gestion des risques.

#### La gestion des risques doit-elle être réorientée à intervalles réguliers ?

**Boets:** Effectivement : la gestion des risques n'est pas un processus statique. Les risques potentiels doivent être actualisés périodiquement. Parfois, les changements sont si nombreux que certains prétendent qu'il est impossible d'anticiper, qu'on ne peut que réagir a posteriori. Mais en améliorant la manière dont on



PHOTO: JERRY DE BRIE

**LES ENTREPRISES QUI ONT INTÉGRÉ LA GESTION DES RISQUES DANS LEUR FONCTIONNEMENT ONT DAVANTAGE DE CHANCES DE SUCCÈS.**

INGE BOETS

réalise l'analyse des risques, on sera beaucoup mieux préparé à tous les scénarios possibles, ce qui procurera également un avantage concurrentiel significatif.

# POUR UNE CULTURE DU RISQUE INTÉGRÉE

## 5 CONSEILS POUR UNE ANALYSE DES RISQUES PERFORMANTE

L'ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – EN ABRÉGÉ ERM – EST UN PROCESSUS MIS EN ŒUVRE DANS L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE, DESTINÉ À IDENTIFIER LES ÉVÉNEMENTS SUSCEPTIBLES D'EXERCER UNE INFLUENCE SUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS D'ENTREPRISE. UNE STRUCTURE ADÉQUATE, UN PROCESSUS DE RAPPORTAGE CLAIR ET UN SYSTÈME ADÉQUAT D'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS VOUS PERMETTRONT DE DÉVELOPPER UNE CULTURE DU RISQUE EFFICACE, INTÉGRÉE SUR L'ENSEMBLE DE L'ENTREPRISE. VOICI CINQ CONSEILS QUI VOUS AIDERONT À Y PARVENIR.

### 1 IDENTIFIEZ LE CONTEXTE ET DÉVELOPPEZ UNE STRUCTURE SIMPLE ET PERTINENTE

Un des ingrédients de base de l'ERM est le contexte dans lequel opère l'organisation. Avant de mettre une structure sur pied, il est essentiel de comprendre et de définir ce contexte. Faute d'un consensus à ce propos, le risque existe que le management et les parties prenantes remettent en cause les bases de l'ERM ou n'assument pas pleinement leur rôle.

Avant d'entamer l'analyse des risques, vous devez donc développer une structure adaptée à l'organisation. Parfois, on travaillera avec plusieurs structures, chacune prenant en charge un domaine particulier : compliance, contrôle interne, gestion des risques, ... Vous pouvez également les combiner en une structure unique, conçue sur mesure pour l'organisation. L'objectif est de décrire les risques et d'en débattre dans un langage clair, cohérent et compréhensible par tous.

#### ÉLÉMENTS QUI DEVRAIENT FIGURER DANS LE RAPPORT DE RISQUES

- Liste des principales catégories de risques liées aux objectifs de l'entreprise;
- Priorités des risques sur base des critères de risques en fonction de la probabilité, de l'impact et du management control;
- Inventaire de la maîtrise actuelle par catégorie de risques et propositions concrètes d'amélioration

### 2 DRESSEZ UNE LISTE CLAIRE DES RISQUES

La direction, les administrateurs et les membres du comité

d'audit sont tous demandeurs d'une maîtrise efficace des risques, souvent sans succès. Ils veulent se faire une idée claire des principaux risques de l'entreprise et des actions entreprises par le management pour les maintenir sous contrôle. Un rapport sur les risques, condensé et accepté par tous, est le principal atout d'une gestion performante des risques. Idéalement, il s'agira d'un rapport unique, décrivant clairement la manière dont les principaux risques de l'entreprise sont gérés.

### 3 PROTÉGEZ CE QUI A LE PLUS DE VALEUR

Les principaux risques sont ceux qui planent sur la valeur de l'entreprise. C'est pourquoi, une analyse des risques doit être axée sur les domaines qui menacent à la fois la croissance future et les activités centrales. L'accent doit être placé sur l'identification des principaux risques qui entravent la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cet élément est pourtant régulièrement négligé lors du processus traditionnel d'analyse des risques. L'accent est souvent placé sur les risques et le contrôle des processus opérationnels.

### 4 ÉVITEZ DE TOMBER DANS L'ENTREPRISE LIST MANAGEMENT

Souvent, les entreprises se focalisent exagérément sur l'identification et l'énumération des risques, et négligent l'action. L'Enterprise List Management (la « gestion des listes de l'entreprise ») est le premier écueil auquel on sera confronté dans la mise en œuvre de l'Enterprise Risk Management.

La description incomplète des risques a souvent pour conséquence qu'on se concentre trop peu sur les actions concrètes. La plupart des entreprises utilisent deux critères pour évaluer les risques : l'impact et la probabilité. Il faut y ajouter une troisième dimension : le degré de contrôle du management par rapport à ce risque. Cette combinaison détermine également les actions nécessaires pour maintenir le risque sous contrôle.

## LE BUSINESS RISK REPORT 2009 D'ERNST & YOUNG

Comme chaque année, Ernst & Young publiera son rapport annuel sur les risques au début de ce mois. À partir d'entretiens approfondis avec plus de 100 spécialistes issus de 22 secteurs, Ernst & Young a notamment dressé la liste des dix risques les plus graves pour les entreprises internationales leaders de leur secteur. Outre ce top 10 général, le rapport comprend des classements propres à 11 secteurs spécifiques. Il est disponible sur le site Web d'Ernst & Young: [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)

### Les dix principaux risques pour les entreprises internationales en 2009



Généralement, le résultat de l'analyse de risques est présenté sous forme de graphique. Cette présentation doit mettre en avant les priorités établies. Les risques qui sont considérés comme élevés et dont il est possible d'améliorer la maîtrise, deviennent alors les priorités n° 1. L'audit interne doit être axé sur les domaines présentant le risque inhérent le plus élevé. En revanche, les domaines présentant un risque inhérent faible pourront par exemple faire l'objet d'un suivi prenant la forme d'une autoévaluation de contrôle.

tionnels, budgétaires et d'audit de l'entreprise. Elle ne peut être considérée comme un processus isolé. En l'intégrant dans le fonctionnement de l'entreprise, on intègre également la conscience et la maîtrise des risques dans la culture de l'entreprise. Idéalement, on travaillera avec un tableau de bord qui comprendra les risques suivis par différents canaux, comme l'autoévaluation de contrôle, l'audit interne ou la gestion du risque. On aura ainsi en permanence une vue claire de la situation des principaux risques au travers de l'ensemble de l'organisation.

### 5 INTÉGREZ LE PROCESSUS D'ANALYSE DES RISQUES DANS L'ORGANISATION

Les initiatives prises en matière d'ERM s'arrêtent souvent à une analyse détaillée des risques, sans suivi concret. Pour éviter cela, l'analyse doit être intégrée dans les processus stratégiques, opéra-



**Marinus De Pooter**,  
Directeur  
Business Risk Services

**Sofie Bullynck**  
Senior Manager  
Business Risk Services

## GARDEZ LE CONTRÔLE DE VOTRE ENTREPRISE

## GESTION EFFECTIVE DES RISQUES – LA CLÉ DU SUCCÈS

POUR MAXIMALISER LE BÉNÉFICE ET GARANTIR LA CONTINUITÉ DE L'ENTREPRISE, LA DIRECTION DOIT GÉRER UNE LARGE PALETTE DE RISQUES. LA GESTION DES RISQUES DOIT ÊTRE L'UNE DE VOS PRIORITÉS. L'AUTOMOBILISTE QUI NE CONNAÎT PAS SA VOITURE NE PEUT PAS AFFIRMER QU'IL EN A 'LE CONTRÔLE'. DE MÊME, LE GÉRANT D'UNE ENTREPRISE NE PEUT AFFIRMER QU'IL LA GÈRE EFFECTIVEMENT S'IL NE CONTRÔLE PAS CHACUN DE SES ROUAGES.



PHOTO: ISTOCK

Les risques sont des événements futurs susceptibles de menacer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces risques doivent être identifiés et évalués. La direction doit par ailleurs déterminer si ces risques sont acceptables. Dans le cas contraire, elle doit prendre des mesures complémentaires. Enfin, le bon fonctionnement de ces mesures de gestion doit être contrôlé régulièrement et aux moments opportuns.

Un exemple pratique illustrera mieux ce qu'implique la gestion des risques. Vous donnez une conférence et présentez la démo d'une nouvelle application sur votre ordinateur portable, pour laquelle l'accès Internet est indispensable. Cela peut mal se passer : le signal sans fil est trop faible, la largeur de bande est insuffisante ou l'accès n'est possible que par la carte de crédit... À vous de déterminer les précautions à prendre pour pouvoir faire cette présentation sans rencontrer aucun problème : une connexion fixe, un deuxième ordinateur portable faisant office de back-up ou une assistance technique à portée de main. Évidemment, vous devrez arriver à temps pour pouvoir tester la

### SI LA DIRECTION PEUT DÉMONTRER QU'ELLE "A LE CONTRÔLE", ELLE PEUT

ACCÉDER PLUS RAPIDEMENT AUX CAPITAUX OCTROYÉS PAR DES BAILLEURS DE FONDS.

connexion. Naturellement, vous penserez également à un plan B. Si la connexion Internet ne fonctionne pas, vous pourrez, dans le pire des cas, montrer quelques captures d'écran.

### VALUE

Traditionnellement, la gestion des risques considérait le futur incertain d'un point de vue négatif : des imprévus peuvent survenir, qui doivent autant que possible être évités. La gestion des risques et la gestion des performances étaient des deux mondes distincts. Or, les entreprises peuvent tirer profit d'une approche plus intégrée. C'est

pourquoi on parlera de préférence de value management, c'est-à-dire de la création et du maintien d'un maximum de valeur dans les organisations. Au sein des entreprises, il existe souvent une grande diversité de systèmes mis sur pied pour assurer la gestion de catégories de risque distinctes. Pour éviter ce négativisme et ce fractionnement, il est préférable de considérer l'entreprise risk management (ERM) comme un processus intégré et allant au-delà de l'entreprise.

Cette approche intégrée est payante. Une maîtrise interne efficace permet de contrôler les principales catégories de risques, de manière à ce que celles-ci puissent être mieux gérées, en mettant les priorités dans le bon ordre. Si la direction est consciente du problème, elle peut également convaincre plus facilement les bailleurs de fonds que leurs capitaux sont entre de bonnes mains. Ceci résulte dans une prime de risque plus faible ou des charges d'intérêt réduites.

### LA PRATIQUE

La maîtrise interne consiste en définitive à mettre en place des règles internes efficaces et à s'as-

surer qu'elles fonctionnent. Ces règles qui s'appliquent au fil du temps, sont parfois mises entre parenthèses par des mesures d'épargne, le départ des collaborateurs, des réorganisations, etc. Cela ne facilite pas la vue d'ensemble. Des mesures internes contradictoires risquent ainsi d'être prises. C'est pourquoi la gestion doit être bien réglée. Cela évite également que de trop nombreuses règles soient appliquées et finissent par exercer une pression trop forte.

En outre, un très grand nombre d'aspects liés au contrôle sont gérés par la direction et les collaborateurs sans qu'ils soient même conscients qu'il s'agit de maîtrise interne. Généralement, plus une entreprise est grande, ancienne et complexe, plus la maîtrise interne est formelle. Dans le cas des grandes organisations – surtout celles placées sous contrôle externe –, il est important que la direction puisse démontrer qu'elle 'a le contrôle'. Ceci implique que plusieurs aspects soient établis par écrit. La façon dont ce processus doit se dérouler dépend évidemment des prescriptions et des circonstances.

### APPÉTENCE AU RISQUE

L'appétence au risque diffère également d'une entreprise à l'autre. Cela revient à déterminer la probabilité acceptable qu'un événement non désiré se produise, et l'ampleur de ses retombées, ou à répondre à des questions telles que : 'Combien d'argent sommes-nous disposés à perdre, au maximum, si l'évolution de notre nouveau produit ne s'avère pas payante?' ou 'Combien de temps accepterons-nous qu'une division étrangère demeure déficitaire dans la phase de sa constitution?'

Les informations liées à l'appétence au risque devront être glanées lors d'entrevues avec la direction. Sur base des échecs passés, les membres de la direction sont les mieux placés pour savoir quelles situations sont intenable, et où se situent leurs points faibles. Mais la direction doit délimiter clairement la responsabilité de chacune des fonctions concernées.

### FACTEURS DE SUCCÈS

Pour appliquer une politique de risques fructueuse, il faut que les règles internes soient et demeurent spécifiques, accessibles et intelligibles. Les réponses à des questions telles que: 'Qui peut établir quelles règles et à quel moment?', 'Nos règles sont-elles cohérentes?' ou 'Les règles ne sont-elles pas trop nombreuses?' devront être recherchées en se

basant sur un cadre adéquat.

Le deuxième facteur de succès est le soutien de la direction. Ensuite, la responsabilité des catégories de risques doit être confiée aux collaborateurs. Ceci évite les chevauchements, mais surtout les lacunes au niveau de la couverture des risques. Enfin, il semble très efficace d'intégrer les risques parmi les indicateurs-clés du reporting du management. Déterminez le top 10 extrait de l'analyse des risques réalisée au niveau large de l'entreprise et découvrez ensuite ce qu'il en est dit dans le reporting actuel du management. Vous risquez... d'être étonné.

### GARDEZ LE CONTRÔLE EN SEPT ÉTAPES

1. Fixez les objectifs concentrés sur la création de valeur pour les parties prenantes et déterminez dans quelle mesure elles peuvent tolérer une variation de ces objectifs.
2. Établissez la liste des aspects que la réalisation de ces objectifs peut empêcher (risques) ou mettre en lumière (opportunités) (lire également l'article consacré à l'analyse des risques).
3. Inventoriez les mesures de gestion permettant d'atteindre ces objectifs.
4. Déterminez si les mesures de gestion actuelles sont suffisantes pour que les variations par rapport aux résultats obtenus soient acceptables.
5. Définissez les règles internes de manière claire pour que les personnes concernées sachent exactement ce que vous attendez d'elles. Apportez-y régulièrement des améliorations.
6. Vérifiez que les règles internes sont respectées en ayant recours à un contrôle quotidien, à des business reviews, des audits, des inspections, etc.
7. Évaluez dans quelle mesure les objectifs ont pu être atteints et quelles améliorations sont souhaitables au niveau de la maîtrise interne.



**Marinus De Pooter**,  
Director  
Business Risk Services

**Sofie Bullynck**  
Senior Manager  
Business Risk Services

# LES RÈGLES DE LA TRANSPARENCE ET DE LA BONNE GESTION

## CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

GRÂCE AUX PRINCIPES DE GOOD GOVERNANCE, L'AUTONOMIE DES MEMBRES DE LA DIRECTION A BEAUCOUP AUGMENTÉ CES DERNIÈRES ANNÉES DANS LA FONCTION PUBLIQUE. PARALLÈLEMENT, CEUX-CI ONT PRIS DE PLUS EN PLUS MANIFESTEMENT CONSCIENCE DE L'INTÉRÊT DU CONTRÔLE INTERNE ET DE L'AUDIT INTERNES DANS LE SECTEUR PUBLIC. CE SONT DES INSTRUMENTS INDISPENSABLES POUR UNE GESTION PLUS EFFICACE DE L'ORGANISATION. SI CEUX-CI SONT IMPLÉMENTÉS CORRECTEMENT, LES SERVICES PUBLICS PEUVENT EN EFFET FONCTIONNER DE MANIÈRE PLUS CIBLÉE ET TRANSPARENTE.



PHOTO: ISTOCK

Qu'il s'agisse du niveau communal (décret communal), du gouvernement flamand (kaderdecreet Beter Bestuurlijk Beleid) ou fédéral (AR du 17 août 2007), à tous les étages de l'administration publique, l'audit interne et le contrôle interne sont des sujets brûlants. Lors de l'implémentation d'un système de contrôle interne (SCI) au niveau public, il convient de tenir compte de plusieurs aspects cruciaux.

Ainsi la définition des rôles est-elle notamment importante : qui est responsable de tel ou tel aspect ? À quoi sert la cellule de contrôle interne (si elle existe) ? Quelle est l'utilité de la fonction d'audit interne ? Quelles sont les tâches de la direction, du comité de direction, de chaque fonctionnaire ou ministre ? Le SCI prévoit naturellement en première instance la définition des responsabilités du management, qui se délèguent ensuite en cascade à chaque niveau de l'organisation. Mais l'exemple donné par le management demeure

fondamental. Outre l'analyse de l'environnement de contrôle, les principaux processus sont étudiés de manière individuelle sur base d'une liste de priorités. L'importance des processus au sein de l'entité, le nombre de personnes concernées, le budget, la sensibilité à la fraude, etc. sont autant de critères que l'on peut exploiter pour définir ces priorités.

L'analyse des processus à proprement parler se déroule en sept étapes :

1. Connaître les processus sur base des descriptions de processus ou d'entrevues.
2. Etablir un inventaire des risques à partir des objectifs de chaque processus et procéder à l'évaluation de l'hypothèse de la non-réalisation de l'objectif en question.
3. Effectuer l'analyse et l'évaluation des risques pour parvenir à l'optimisation du SCI.

4. Procéder à une analyse des points faibles qui identifie les contrôles manquants.

5. Etablir une matrice de risques et de contrôle, identifiant les risques, et les niveaux de contrôle existants et inexistantes.

6. Etablir un programme d'implémentation et un plan de priorités avec les points faibles à améliorer pour le niveau des contrôles manquants.

7. En règle générale, il convient d'organiser un reporting ainsi qu'un suivi et une actualisation continus et cycliques.

Naturellement, la mise sur pied d'un mécanisme de contrôle interne et d'audit interne bien huilé au sein d'une autorité publique est un projet spécialisé.

Mais heureusement, il y a des parties qui peuvent contribuer à y parvenir, comme l'illustre le cas présenté ci-dessous.

## EN PRATIQUE

### CONTRÔLE INTERNE À LA VILLE DE GAND

Selon le décret communal, chaque ville ou commune doit assurer le contrôle interne de ses activités. Certains considèrent cette prescription comme un simple point supplémentaire sur la liste des aspects à traiter par les villes et les communes. Mais dans le cas de la ville de Gand, cette nécessité est devenue vertu. Les fonctionnaires communaux ont considéré cette prescription comme une opportunité leur permettant de contribuer à la réalisation de leurs objectifs.

Le conseil communal de Gand souhaitait pouvoir disposer d'un système de contrôle interne performant et intégral satisfaisant aux exigences du décret communal. De plus, la ville de Gand souhaitait également que ce système de contrôle soit implémenté au niveau de l'organisation, dans ses différentes entités, et qu'il contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Pour soutenir ce projet, la ville de Gand a fait appel à Ernst & Young.

Ernst & Young a notamment rédigé une note dans laquelle elle traduisait les applications théoriques du contrôle interne en mesures spécifiques adaptables à la ville de Gand. Elle y décrivait le rôle des intervenants, la proposition de création d'une cellule de contrôle interne et l'extension du service existant d'audit interne. En outre, Ernst & Young a participé à l'analyse de divers processus en vue de schématiser les risques et les mesures de contrôle, et de parvenir ainsi à de nouvelles descriptions de procédure (ou à l'adaptation des descriptions existantes).

Outre la définition et l'optimisation, le cas échéant, des processus, ce projet a permis le fonctionnement plus ciblé et plus transparent de sa ville et de son administration. Cette approche n'est par ailleurs pas seulement applicable aux villes et communes, mais également aux autres administrations publiques en Belgique.

'Avant de procéder à l'approche systématique de contrôle et d'audit internes, nous avions déjà mis en place plusieurs processus', annonce Paul Teerlinck, secrétaire communal à la ville de Gand. 'Nous avions un code d'intégrité, une nouvelle structure organisationnelle avec des responsabilités partagées et nous avions également mis l'accent sur la gestion des compétences. Mais nous n'avions pas de système intégré.' 'Ernst & Young nous a aidés à établir une matrice des risques contenant plusieurs centaines de processus auxquels nous avons attribué un ordre de priorité.', explique Teerlinck. 'Ce projet avait cependant une certaine ampleur : nous avons commencé en octobre l'an dernier et pensons terminer en 2012.' Selon le secrétaire communal, la collaboration avec Ernst & Young se déroule parfaitement : 'Ils nous ont aidés à mettre en place notre cellule de contrôle interne. Plusieurs consultants en faisaient partie depuis un certain temps déjà. Nous avons donc pu profiter de leur expertise. Le principal défi de ce projet consistait à obtenir le buy-in de toutes les parties concernées. Ernst & Young nous a notamment aidés à créer un forum permettant à toutes les parties d'exprimer leur opinion. L'obstacle culturel n'était pas facile à franchir, mais nous l'avons dépassé. Désormais, c'est nous qui tenons les rênes : la prochaine étape est la création d'un service permanent pour le suivi de l'implémentation du SCI, ainsi que d'un service opérationnel d'audit interne totalement indépendant. Nous avançons conformément au schéma et je suis optimiste par rapport à la finalisation de ce projet.'

**LE PRINCIPAL DÉFI DE CE PROJET CONSISTAIT À OBTENIR LE BUY-IN DE TOUTES LES PARTIES CONCERNÉES**

PAUL TEERLINCK,  
SÉCRÉTAIRE COMMUNAL  
DE GAND



Lieven Penninck  
Senior Manager Business Risk Services

# CONTRÔLE DE L'IMPACT DE VOTRE SIGNATURE

## RISQUES LIÉS AUX CONTRATS

SELON LA GLOBAL INTERNAL AUDIT SURVEY CONDUITE PAR ERNST & YOUNG CETTE ANNÉE AUPRÈS DE 348 SOCIÉTÉS INTERNATIONALES, 88% DES ENTREPRISES DÉFINISSENT LES CONTRATS COMME UN ASPECT IMPORTANT, VOIRE ESSENTIEL DE LEUR ACTIVITÉ. MALGRÉ CELA, SEULEMENT 18% ESTIMENT QUE LEURS CONTRATS SONT 'TOTALEMENT SOUS CONTRÔLE'. 41% PENSENT QUE LES RISQUES LIÉS AUX CONTRATS SONT 'SOUS CONTRÔLE' ET LES 41% RESTANTS AFFIRMENT POUVOIR AMÉLIORER CET ASPECT DE LEURS ACTIVITÉS OU NE SAVENT PAS. VOILÀ UNE RAISON SUFFISANTE POUR BRAQUER LES PROJECTEURS SUR CE RISQUE SUBSTANTIEL.

**GÉNÉRALEMENT, LES ENTREPRISES SONT PLUTÔT DOUÉES LORSQU'IL S'AGIT DE DÉCROCHER DES CONTRATS. MAIS UNE FOIS L'ACCORD CONCLU, PLUSIEURS QUESTIONS RESTENT SOUVENT SANS RÉPONSE.**

**L**es entreprises sont soutenues par les contrats, leur existence en dépend même dans certains cas. Les conventions avec les clients, les achats auprès de fournisseurs, les accords de distribution, les licences, les shared services et la sous-traitance sont autant d'aspects déterminants au niveau des activités journalières et du reporting. La mondialisation et la sous-traitance de plus en plus étendue d'activités secondaires contribuent à accroître l'importance des contrats. Dans la définition et la gestion des risques liés aux contrats, le cycle de vie du contrat est un élément essentiel : on y distingue la conclusion du contrat, l'entretien des contacts avec la contrepartie et l'administration des contrats. Généralement, les entreprises sont plutôt douées lorsqu'il s'agit de décrocher des contrats. Les achats intelligents permettent souvent de réaliser des économies. Cependant, une fois le contrat conclu, plusieurs questions demeurent généralement sans réponse : qui est la personne de contact pour les questions des parties impliquées ? Qui contrôle la bonne exécution et le respect des termes du contrat ? Comment l'organisation garantit-elle les connaissances liées à un contrat souvent complexe ? De quelle manière les contrats sont-ils administrés ? Les deux dernières phases du cycle de vie du contrat, l'entretien et l'administration, sont toujours négligées dans la pratique. Pourtant, la non-maîtrise des risques liés aux contrats peut avoir de sérieuses retombées sur une entreprise : manque à gagner en termes de revenus, frais comptabilisés par erreur, mauvais usage de la propriété intellectuelle et livraisons erronées.

### FACTEURS DE RISQUES

Divers facteurs augmentent l'exposition au risque lors de la conclusion de contrats. La mondialisation implique l'utilisation plus fréquente de brevets, copyrights et trademarks. Il existe par

ailleurs désormais des licences de propriété intellectuelle (IP). Les divisions achat mettent l'accent sur les économies, on confie de plus en plus de processus à des sous-traitants. Sans oublier le nombre important de franchises, joint-ventures et autres liens de collaboration contractuels.

Par ailleurs, il existe plusieurs obligations de gestion efficace relatives à la complexité accrue de la réglementation. Celle-ci exige du management un contrôle adéquat des fonctions financières et de reporting, relations contractuelles incluses.

### QUESTIONS FONDAMENTALES PAR RAPPORT AUX RISQUES INHÉRENTS AU CONTRAT

Combien de contrats lient votre entreprise et quels sont-ils ? Quels coûts et revenus représentent-ils ? De quelle manière vous assurez-vous que les termes de chacun de ces contrats sont respectés ? Êtes-vous régulièrement tenu informé du statut des contrats ? Quelle est votre source d'informations ? Analysez-vous régulièrement ces informations ? Avez-vous répertorié vos contrats selon leur niveau de complexité et les risques qui en découlent ? Le processus d'analyse du reporting est-il basé sur ces catégories ? Revoyez-vous régulièrement vos contrats ? Les améliorations de processus reposent-elles sur des recommandations émanant de votre comité d'audit ? Comment réagissez-vous lorsque les termes du contrat ne sont pas respectés ?

Vous êtes incapable de répondre à ces questions ? Dans ce cas, vous vous exposez à des risques inutiles.

### RISQUES-TYPES

Quels que soient votre secteur d'activités et les contrats en portefeuille, les risques sont constants. Il peut être intéressant de connaître les catégories de risques spécifiques à certains secteurs. Nous avons sélectionné plusieurs exemples connus.



PHOTO: ISTOCK

Le détenteur d'une licence ou d'un brevet court le risque que les preneurs de la licence ne paient pas ou paient insuffisamment la licence, ne satisfassent pas aux exigences de qualité ou ne précisent pas que le brevet est la propriété de son détenteur. Lors de la mise sur pied d'une joint-venture ou de contrats de sous-traitance, les principaux risques sont le surpaiement ou le sous-paiement, ou encore le non respect des termes du contrat, comme la production et la livraison dans les délais, les exigences qualitatives, la composition du produit, etc.

Les sociétés actives dans des secteurs très compétitifs où les marges sont réduites, concluent souvent des contrats avec leurs fournisseurs dont le prix est fonction de l'évolution du

marché ou de méthodes de calcul complexes. Cette approche laisse place à l'interprétation et peut donc créer des conflits ou donner lieu à des calculs incorrects.

Peut-être qu'aucun de ces exemples ne s'applique à votre cas. Mais avec un peu d'imagination, on peut facilement concevoir qu'un problème se posera un jour ou l'autre avec l'un des contrats que vous avez en portefeuille. Mieux vaut en être conscient.



**Kenneth Verheyden**  
Senior Manager Business Risk Services

**Vous êtes prêts à affronter le monde  
d'aujourd'hui... mais l'êtes-vous aussi  
pour le monde de demain?**



Souhaitez-vous savoir comment gérer  
et contrôler au mieux les risques au sein  
de votre entreprise?

Surfez sur [www.ey.com/be](http://www.ey.com/be)



**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*