

## Le contrôle interne : plus et mieux qu'un ensemble de procédures

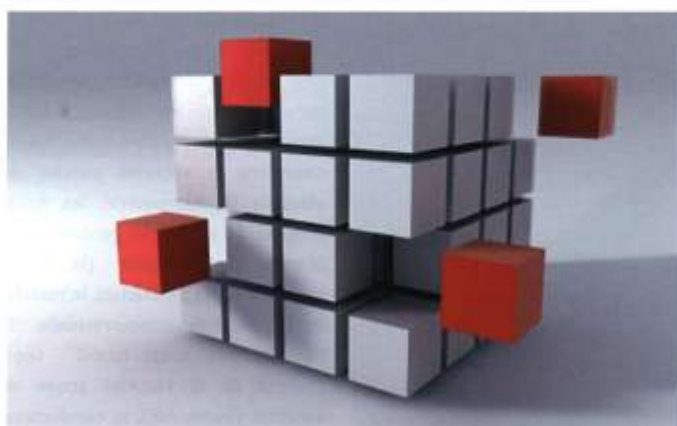
L'intelligence d'un individu ne se mesure-t-elle pas par sa capacité à appréhender les aléas de son environnement et à prendre des décisions qui intègrent au mieux les éléments incertains qui se présentent ? A l'exemple de l'individu, l'entreprise gagnante connaît bien les risques liés à ses activités, parvient à maîtriser au mieux les menaces et à saisir les opportunités qui se présentent. Elle se spécialise dans les opérations qui sont à la fois les plus rentables et dont elle maîtrise les aléas. Ainsi, une société gagnante parvient-elle à judicieusement outsourcer les opérations

qui présentent pour elle un rapport « return/risk » (bénéfice ou économie par rapport au risque encouru) insuffisant ; elle décide de lancer un nouveau produit ou de pénétrer un nouveau marché en s'appuyant sur une meilleure maîtrise des aléas du nouveau contexte. Une banque octroie avant tout des crédits aux sociétés qu'elle connaît bien ; l'entreprise pétrolière décide d'un nouveau forage en fonction de ses connaissances du sous-sol et des techniques à mettre en oeuvre. La gestion des risques intervient donc directement dans la stratégie de l'entreprise et dans la création de

valeur pour les parties prenantes. L'entrepreneur gagnant cherche constamment le meilleur équilibre entre « prendre les bons risques » et « maîtriser ces risques ».

Le contrôle interne, tel qu'on le comprend dans la majorité des codes de bonne gouvernance, permet de décliner cette gestion des risques dans l'organisation. Aucune procédure de contrôle interne ne devrait exister si elle ne permet pas de maîtriser un risque significatif.

**L'analyse des risques forme en quelque sorte l'architecture du dispositif de contrôle** et chacun y contribue, conformément aux objectifs de contrôle et à la tolérance de risque définie par la direction. Le contrôle interne ne doit donc pas être compris comme un ensemble de procédures seulement ; il s'agit d'avantage d'une technique de maîtrise des activités qui contribue directement à la réussite de l'entreprise. Le secteur public belge a depuis quelque temps clarifié le malentendu qui subsiste à ce niveau ; l'arrêté royal du 17/08/2007 (Art 2 par 1) relatif au système de contrôle interne dans certains services du pouvoir exécutif fédéral, précise clairement que "...le mot



*L'analyse des risques forme en quelque sorte l'architecture du dispositif de contrôle*

«contrôle» ayant, en français comme en néerlandais, deux acceptions possibles, ...il y a lieu de le comprendre dans son sens de maîtrise...» et qu'il ne s'agit donc certainement pas d'une couche de contrôle supplémentaire et potentiellement contre-productive. Ainsi définie, la notion de contrôle interne se rapproche bien mieux de son origine sémantique anglophone : « to control » qui signifie en effet davantage « maîtriser » que « contrôler ». On peut regretter à ce niveau que nous n'ayons pas (encore) adopté dans la langue française la terminologie plus appropriée de « maîtrise d'activités ». Bon nombre d'organismes, petits ou grands, ont activement utilisé les techniques du contrôle interne les plus avancées (telles que celles qui découlent des obligations de la loi américaine Sarbanes Oxley) afin de favoriser le changement et d'améliorer la qualité et la maîtrise des opérations.

En pratique, la gestion des risques se décline sur trois niveaux :

- Le management supérieur assure le développement d'un bon « environnement de contrôle ». L'éthique,

la formation et l'engagement des collaborateurs, la culture et la bonne tolérance de risque forment la base du bon fonctionnement du dispositif de maîtrise. Il ne sert à rien de développer des procédures de contrôle si l'ensemble des collaborateurs n'est pas disposé à les appuyer.

- Le « middle-management » organise les processus qui permettent une maîtrise suffisante des principaux risques. Ils développent par exemple un système ERP qui verrouille les caractéristiques des fournisseurs (y compris par exemple, son compte bancaire) au travers des divers stades du cycle d'achat.

- Le management exécutif s'occupe de l'exécution correcte de l'activité. Celui qui exécute le paiement en l'envoyant à la banque est bien placé pour constater que le processus connaît des faiblesses et que certains paiements sont effectués tardivement ou de manière erronée.

La mise en oeuvre d'un dispositif de maîtrise interne ne doit pas être livrée à l'improvisation. Si chacun dans l'organisation est supposé être le contrôleur interne de son propre processus, il importe qu'un (ou plu-

sieurs) coordinateur(s) du contrôle interne soit désigné et que cette personne bénéficie des formations et de l'accompagnement professionnel nécessaires. Il existe maintenant de nombreux programmes de formation dans ces matières et l'association du contrôle interne ICIB offre depuis peu la possibilité d'obtenir une certification professionnelle et internationalement reconnue (CICS, Certified Internal Controller et CICP, Certified Internal Control Professional).

Si la maîtrise est essentielle au succès voire à la survie de l'entreprise, il n'est pas étonnant de constater que les parties prenantes de l'entreprise s'y intéressent. Les assureurs s'intéressent depuis toujours à la qualité de certains processus de maîtrise des risques majeurs tels que la destruction d'une usine par l'incendie. Poussé par une modélisation accrue de la gestion des crédits, il est probable que les banquiers s'intéresseront à l'avenir davantage à la qualité de la gestion des risques par l'entreprise cliente. Les modèles internes des banques intègrent actuellement essentiellement des éléments financiers de l'entreprise et des données économiques et sectorielles. Les éléments plus subjectifs relatifs à la qualité de la maîtrise des opérations y sont quelques fois négligés. On pourrait faire une comparaison avec les éléments de la sécurité routière: il ne suffit pas de connaître la sécurité passive du véhicule (la carrosserie, les fonds propres, le cash-flow généré) et le chemin à parcourir (la route sinueuse et les embuches, le marché et la position concurrentielle de l'entreprise), aussi faut-il tenir compte de la sécurité active du véhicule (freins, ABS, le conducteur, la maîtrise des opérations). Cette dernière dimension est moins facile



à objectiver. Il existe néanmoins depuis peu à ce sujet des solutions de « rating » de la qualité du contrôle interne de l'entreprise. Ces ratings ne visent pas l'évaluation de la qualité du crédit dans l'ensemble, ce qui supposerait une évaluation des trois dimensions, mais n'intègrent que la partie moins connue de la maîtrise des opérations et du contrôle interne. Ne dit-on pas qu'il vaut mieux investir dans une bonne société active dans un mauvais secteur que dans une mauvaise société dans un bon secteur. Les partenaires financiers pourront s'appuyer sur ce genre d'outils pour améliorer leur jugement.



*La qualité de contrôle internes est examinée à la loupe.*

### Yves Dupont,

Ingénieur commercial de formation, passionné par la gestion des risques d'entreprises, le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise. Auteur de nombreux articles dans ces domaines.

Depuis près de dix ans, actif comme consultant spécialisé dans ces matières, au service de différents organismes des secteurs privé et public : managing director de Riskovery Consult ([www.riskovery.be](http://www.riskovery.be)).

Président-fondateur de ICIB asbl ([www.icib.org](http://www.icib.org)), l'association pour le développement et de la promotion des pratiques de contrôle interne. ICIB représente en Europe l'association américaine du contrôle interne (ICI, Internal Control Institute). Ce partenariat offre à ICIB l'avantage exclusif de pouvoir délivrer les certifications personnelles CICS (Certified Internal Control Specialist) et CICP (Certified Internal Control Professional). Annuellement ICIB organise un concours « IC-AWARD » récompensant le meilleur projet de contrôle interne.

Directeur scientifique des programmes de risk management à ICHEC-Entreprises à Bruxelles ([www.ichec-entreprises.be](http://www.ichec-entreprises.be)). Coordinateur scientifique de ces branches chez EMS Ehsal Management School ([www.hubrussel.net](http://www.hubrussel.net)), ainsi qu'au Luxembourg, en Tunisie et en Algérie.

Les deux principaux programmes de formation sont :

- la formation préparatoire à la certification CICS (Certified Internal Control Specialist) et ses nombreuses ramifications orientées vers la mise en pratique des techniques de maîtrise
- le DRM (Diplôme en Risk Management), préparant les managers aux approches transversales de la gestion des risques

Associé actif de INTEGOR asbl ([www.integor.be](http://www.integor.be)), association visant la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise.



### Yves Dupont,

Managing director Riskovery Consult

Président de ICIB, l'association pour le contrôle interne

Directeur scientifique des programmes de formation en gestion des risques et en contrôle interne, ICHEC-Entreprises  
Coordinateur scientifique des programmes en contrôle interne EMS Ehsal Management School