

## **ANALYSE D'OUVRAGE**

---

Par Hugues MOLET

**A propos du livre :**

**CONTROLE INTERNE DES RISQUES\***

Henri-Pierre MADERS et Jean-Luc MASSELIN

Compte tenu de l'importance que prend aujourd'hui la notion de risques industriels, j'ai été très intéressé par le thème et le titre de cet ouvrage.

Il s'agit d'un ouvrage extrêmement structuré où sont présentés les phases, les étapes des phases, les contenus des étapes liées à une politique de gestion des risques.

C'est, de ce point de vue, davantage un manuel qu'un document de réflexion sur la notion de risques industriels et sur la gestion de ceux-ci. Par ailleurs, chaque étape est documentée par des outils (63 au total !) et par des exemples très formalisés qui accentuent encore cet aspect de manuel pour professionnel.

Présentons plus en détail cet ouvrage. Les cinq phases sont les suivantes :

- évaluation du dispositif de contrôle interne existant
- conception du dispositif cible
- mise en œuvre du dispositif cible
- management du dispositif
- audit du dispositif

---

\* Editions Organisation, mai 2004.

La phase 1 comprend trois étapes :

- comprendre la culture et le style de management de l'entreprise. En effet, la mise sous contrôle et le pilotage de la gestion des risques dépendent de cette culture, ne serait-ce qu'en raison de l'acceptation plus ou moins facile du contrôle et de l'attitude du management vis-à-vis du contrôle interne.
- l'identification, l'évaluation et la classification des risques. L'identification s'appuie sur de nombreux outils : schéma de flux entre acteurs, flow-chart des tâches,... et sur une typologie des risques : risques métiers et risques communs à toute entreprise : client/produit, traitements informatiques, télécommunications, externalisation,... L'évaluation peut s'appuyer sur des outils de type AMDEC : probabilité d'apparition, gravité, durée de l'impact, pertes annuelles potentielles,... On peut classer les risques les uns par rapport aux autres par des matrices d'appréciation (enjeux financiers, niveau de vulnérabilité et qualité du dispositif de contrôle).
- la définition des objectifs d'un dispositif-cible, il s'agit de définir les objectifs assignés au dispositif de contrôle pour hiérarchiser les problèmes ; l'outil lié à cette étape est le tableau des forces et faiblesses du domaine à mettre sous contrôle.

La phase 2 comprend également trois étapes :

- définir les objectifs d'un dispositif-cible, cette étape s'intéresse surtout au choix des risques à mettre sous contrôle avec la définition des actions nécessaires pour assurer la continuité des activités-clés (engagement vis-à-vis du client) et celles nécessaires en cas de sinistre.
- définir les dispositifs généraux et le rôle des acteurs, cette étape permet de définir les bénéficiaires (client, encadrement, collectivités,...), les acteurs concernés (conseil d'administration, comité d'audit,...) et la nature du dispositif, c'est-à-dire tout ce que doit contenir le contrôle interne en termes de séparation de fonctions, de processus informatiques, de procédures,... De nombreux outils sont disponibles : le tableau des autorisations légales, le tableau des tâches (qui agit, qui supervise, qui contrôle).
- définir les modalités du management du dispositif, cette étape s'appuie encore sur de nombreux outils : le tableau de répartition des tâches, celui des compétences, celui du planning de contrôle ainsi que celui de la gestion du fonctionnement et de sa maintenance. Cette étape est présentée avec un exemple de questionnaire particulièrement intéressant de la gestion du fonctionnement de l'outil du système de contrôle interne.

La phase 3 est celle de la mise en œuvre du dispositif-cible. Les trois étapes sont les suivantes :

- inventorer les travaux à effectuer : énoncer les politiques à suivre, communiquer et définir les procédures selon un planning (Pert, Gantt) ;
- coordonner les travaux à réaliser : il s'agit de mettre les différentes tâches sous contrôle ; pour cela, on utilise le tableau des aléas (type AMDEC), le tableau des sollicités (charge de travail) et les tâches du comité de pilotage (gestion de projet) ;
- accompagner le changement en central et en local. Là encore, on s'aide de plusieurs outils : la carte des forces (synthétiser l'attitude des acteurs), le tableau croisé synergie-antagonisme ainsi que le plan de communication.

Cette phase se termine par un questionnaire d'audit relatif à la mise en œuvre du dispositif-cible.

La phase 4 est celle du management du dispositif. Cinq étapes caractérisent cette gestion :

- définir les responsabilités : Conseil d'Administration, encadrement,...
- définir les approches et les outils nécessaires
- prendre en compte les lois et règlements récents
- définir le reporting entre acteurs du dispositif et ceux de la supervision
- surveiller le dispositif.

Pour cela on recommande l'utilisation d'un comité d'audit : il veille sur tous les aspects comptables (qualité et fiabilité), il audite le dispositif de contrôle interne : dispositif de maîtrise des risques, respect de la réglementation,...il collabore avec les équipes d'audit interne.

On peut dans cette étape utiliser les compétences d'intervenants externes et des commissaires aux comptes. Cette étape doit permettre également la gestion et le suivi des recommandations. Là encore de nombreux outils sont disponibles : fiches de suivi, indicateurs d'alertes,...

Cette phase se termine par la présentation d'un questionnaire sur l'évaluation d'un dispositif général de contrôle interne.

La dernière phase, celle de l'audit du dispositif, comporte également 3 étapes :

- la définition du programme d'audit : outils de conformité (respect des procédures), d'efficacité (qualité des procédures), de management (évaluation de la mise en œuvre) et celle de la stratégie (cohérence globale)

- la conduite de la mission d'audit : il s'agit de préparer, de réaliser (avec des outils de type : feuille de tests, feuilles de risques), de restituer (définition des forces et faiblesses, recommandations, validation) et de suivre (définition d'un rapport d'avancement)
- effectuer un bilan annuel à comparer année après année.

Ouvrage intéressant pour celui qui, comme moi, découvre le domaine, ouvrage entièrement tourné vers l'opérationnel avec ses 63 outils, ses fiches, ses questionnaires et ses exemples ciblés, mais ouvrage qui aurait beaucoup gagné en abordant deux aspects complètement absents :

- la philosophie, le fondement et l'évolution de cette fonction dans les entreprises tant industrielles que de services ou même entités administratives.
- les relations entre cette fonction, cette nouvelle gestion avec les autres fonctions plus opérationnelles de production et de logistique ainsi qu'avec les normes ISO 9000 et 14 000.

Les aspects très concrets (outils), les questionnaires et les typologies sont cependant intéressants et je recommande la lecture de cet ouvrage à ceux que ce domaine intéresse.