

LE CONTRÔLE DES RISQUES ET LE SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

(Résumé libre de la conférence, par Vincent Tattini)

Stéphane Crettex, *CFO Solutions*

Un contrôle ordinaire se compose d'une analyse de risque et d'un contrôle interne lié aux états financiers. Le système de contrôle interne a pour objectif de vérifier la fiabilité des états financiers de l'entreprise. L'analyse de risque apparaît en annexe du rapport.

L'objectif de ces documents est d'informer les actionnaires dans le but d'anticiper les risques et les résultats. L'idée est de maintenir les risques opérationnels dans des limites acceptables et de traiter comme exceptionnel, voire extraordinaire, tout élément, anticipable ou non, excédant ces limites.

Une pression pèse sur toutes les sociétés cotées en bourse ; on n'y aime pas ce qui est exceptionnel. Aussi est-il devenu très difficile – et ce, de plus en plus –, de contenir d'une part les éléments de risque dans des limites acceptables et de justifier d'autre part l'exceptionnel.

L'objectif de l'ensemble de ces mesures, adoptées après l'affaire Enron, en faveur du système de contrôle interne est de permettre aux états financiers de refléter les anticipations. Autrement dit, les sociétés devraient être capables de provisionner et de couvrir les risques, à savoir de diminuer les impacts financiers des événements. Dans le pire des cas, les sociétés doivent être capables d'externaliser ou encore de mettre fin aux activités concernées.

C'est donc une véritable anticipation qui doit être effectuée à travers l'analyse de risque et les systèmes de contrôle interne, débouchant sur une recherche des responsabilités, par exemple en cas de mauvais résultats ou de faillite.

Les étapes de la construction d'une analyse de risque consistent *i)* à identifier les dangers, *ii)* à les évaluer et, *iii)* une fois les risques inacceptables évalués, à les maîtriser. Une fois que les entreprises ont procédé à une analyse de risque, les conseils d'administration doivent mettre en place un plan d'action.

L'analyse de risque ne vise pas uniquement les risques financiers ; tous les risques doivent être embrassés par l'analyse, à l'instar des risques commerciaux, des risques juridiques, des risques liés aux personnes, etc. :

- les risques commerciaux, comme l'accès au marché de nouveaux concurrents ;
- les risques liés aux personnes, à savoir la disparition, le départ de personnes clés ;
- les risques stratégiques, généralement liés à l'actionnariat ;

- les risques financiers, comme le risque de liquidités à court terme, ou encore le recours à un organisme bancaire unique ;
- les risques liés à la communication, à l'image ;
- les risques écologiques et environnementaux, d'une importance accrue aujourd'hui.

Une fois l'analyse de risque effectuée, il s'agit de catégoriser ces risques, qui sont importants et nombreux. Ce processus passe par des questionnaires et des interviews structurées avec des personnes de l'entreprise.

L'exhaustivité des analyses de risques est un problème récurrent qu'il convient de prendre en compte. La transversalité de l'analyse est fondamentale, il faut disposer d'une vision globale de l'entreprise. Pour ce faire, tant la direction que les cadres et les collaborateurs de tous les départements de l'entreprise doivent être impliqués.

La systématisation de ces informations est indispensable en vue de leur utilisation. De même, un retour est nécessaire ; il permettra d'expliquer les mesures qui seront prises dans la société.

L'analyse de risques proprement dite se fonde sur des critères qu'il faut définir. Deux critères sont habituellement appliqués : la survenance – combien de fois et quand surviennent ces risques – et l'impact financier.

S'agissant de la survenance, les critères sont improbables, rares, très rares, etc. Afin de définir une base commune, on établit une définition de ces occurrences. Il faut ainsi définir les fréquences : par année, plusieurs fois par année, une fois par année, une fois tous les trois ans, une fois tous les dix ans, ce qui permet d'utiliser les mêmes termes.

S'agissant de l'impact financier, le risque peut être évalué sur la base de la gravité : insignifiante, réduite, perceptible, critique ou encore catastrophique.

Quelques problématiques lors de l'évaluation des résultats :

Risque brut ou net : Lors des interviews des collaborateurs, ces derniers minimisent les risques en raison des mesures qui ont déjà été prises pour les limiter. Ils présentent en conséquence une appréciation nette du risque, dans laquelle sont prises en considération les mesures déjà appliquées.

L'émotivité : Certains champs de risques touchent plus certaines personnes que d'autres, à l'instar des risques techniques, ou des risques de sécurité, etc. Les individus ne peuvent avoir une vision globale de l'entreprise.

Transversalité : Indispensable pour une image globale.

Quantification : La valorisation des résultats permet de les expliquer.

Système de contrôle interne : Dès le 1er janvier 2012, les valeurs pour un contrôle ordinaire sont les suivantes : total du bilan : 20 millions ; chiffre d'affaires : 40 millions, nombre d'employés : 250 personnes à plein-temps.

Si deux de ces critères sont atteints, la révision de 2012 impose le maintien d'un système de contrôle interne ou le maintien d'un système de contrôle interne.

Les problématiques principales de l'analyse de risques sont :

Interlocuteur : La difficulté consiste à trouver l'interlocuteur adéquat pour les différents processus. Est adéquat celui qui fait réellement le travail, et pas sa secrétaire.

Description : Souvent les gens effectuent des contrôles, mais ne savent pas les décrire.

Documentation : Souvent lacunaire. Il faut réunir le plus de documentation possible.

Tests : Il faut procéder à des tests, puisque l'analyse s'appuie sur des descriptions et non sur des faits réels.
