

Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics Cas de la RADEEL¹

Application of the COSO framework for internal control and risk management in public institutions CASE OF THE RADEEL¹

ZUHAIR El attaoui

Etudiant chercheur

Faculté polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche en Gestion Droit Interculturel et Mutation Social
Maroc

zuhair.elattaoui@etu.uae.ac.ma

SOUAD Filali el ghorfi

Enseignante chercheur

Faculté polydisciplinaire de Larache

Université Abdelmalek Essaadi

Laboratoire de recherche en Gestion Droit Interculturel et Mutation Social
Maroc

sfilali@uae.ac.ma

Date de soumission : 05/09/2020

Date d'acceptation : 22/10/2020

Pour citer cet article :

EL ATTAOUI.Z et FILALI. S (2020) «Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics Cas de la RADEEL », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 729 – 745.

¹RADEEL (Régie Autonome distribution Eau Electricité et Assainissement) à Larache situé au nord du Maroc

Résumé

Pour renforcer la contribution du secteur public au développement du pays, les pouvoirs publics ont entrepris l'ensemble d'actions de réformes et de restructuration pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques et la refonte de leur cadre de gestion. Suite à ceci le contrôle interne des entreprises et organismes publics a connu un développement certain.

L'insertion de la RADEEL (Régie Autonome de distribution d'Eau Electricité et Assainissement à Larache situé à la région du nord du Maroc) dans le processus du contrôle de performance a exigé le renforcement de contrôle interne et le management des risques qui sont appelés à jouer dorénavant un rôle primordial dans sa gouvernance.

Actuellement cet établissement connaît plusieurs dysfonctionnements en matière de contrôle interne et de management des risques

Nous allons donc élaborer la cartographie des risques de la RADEEL en se basant sur le référentiel COSO pour pouvoir maîtriser ses risques

Mots clés : Contrôle interne ; Management des risques ; COSO ; Cartographie ; Gestion de risque

Abstract

To strengthen the public sector's contribution to the country's development, the government has undertaken a series of reform and restructuring measures to improve the governance of public enterprises and overhaul their management framework. As a result, the internal control of public enterprises and organizations has undergone significant development.

The inclusion of RADEEL (Régie Autonome de Distribution d'Eau Electricité et Assainissement à Larache, located in the northern region of Morocco) in the performance control process has required the strengthening of internal control and risk management, which will henceforth play a key role in its governance.

Currently this establishment is experiencing several dysfunctions in terms of internal control and risk management

Our central problem is the following:

Is it possible to control and evaluate the risks of public establishments in the case of RADEEL based on the COSO reference frame? »

We are therefore going to draw up a risk map for RADEEL based on the COSO reference system to be able to control its risks.

Keywords : Internal Control; Risk Management; COSO; Mapping; Risk Management

Introduction

L'environnement dans lequel les entreprises évoluent devient de plus en plus complexe. Les contraintes et les défis s'accroissent et menacent leur pérennité. La création de valeur et le maintien d'une image positive sont des paramètres non négligeables à leur développement.

Les nombreux scandales financiers survenus depuis le début des années 2000 et les difficultés rencontrées par les entreprises depuis 2008, dans un contexte de crise économique et financière majeure, ont pointé du doigt la défaillance du système de contrôle et placé ce dernier au centre des préoccupations de beaucoup de dirigeants et managers des entreprises.

Face à cette situation, le management des risques n'a cessé d'évoluer ces dernières années avec l'apparition des nouveaux référentiels COSO ; COCO et la norme ISO31000 qui ont contribué au contrôle interne et gestion des risques. Ils sont devenus la base sur laquelle les risques doivent être appréciés.

Au Maroc, afin de renforcer la contribution du secteur public au développement du pays, les pouvoirs publics ont entrepris un ensemble d'actions de réformes et de restructuration. Ces actions ont porté essentiellement sur l'amélioration de la gouvernance des établissements publics et la refonte de leur cadre de contrôle interne et gestion des risques en se basant sur des référentiels dédiés à cet objectif dont COSO est le plus adopté.

L'insertion de la RADEEL (Régie autonome distribution eau électricité de Larache) dans la politique d'amélioration de la gouvernance des établissements publics, s'avère indispensable par l'adoption d'un référentiel de contrôle et management des risques.

Notre problématique centrale est la suivante :

Peut-on contrôler et évaluer les risques des établissements publics cas de la RADEEL en se basant sur le référentiel COSO ? »

Cet article est divisé en deux parties, dans la partie théorique, une revue de la littérature qui vise à démontrer le contrôle interne et le management des risques et leurs référentiels.

En second partie nous appliquerons le référentiel COSO aux activités commerciales de la RADEEL afin d'élaborer la cartographie des risques et d'évaluer le niveau du contrôle interne. Et finalement une conclusion dans laquelle nous présenterons les résultats de notre travail et les améliorations nécessaires apportées au référentiel COSO pour faire face aux risques.

1. APPROCHE THEORIQUE DU CONTROLE INTERNE

1.1. Contrôle interne

Le contrôle interne et plus généralement la maîtrise des risques sont devenus au cours des dernières années des sujets parmi les préoccupations majeures des entreprises et de leurs dirigeants (Yahya, 2014).

Les définitions du contrôle interne sont multiples, reprennent les mêmes notions et ne sont aucunement contradictoires mais complémentaires. Nous retenons les suivants :

Selon la norme internationale d'audit N°315 dans son paragraphe 315.4(c), le contrôle interne est défini comme étant un « *Processus conçu, mis en place et supervisé par les personnes constituant le conseil d'administration et autre personnel, destiné à fournir une garantie raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la fiabilité des informations financières, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité aux lois et aux réglementations en vigueur* ».

Le terme « contrôle(s) » se réfère à l'un quelconque des aspects d'une ou de plusieurs composantes du contrôle interne » (ISA315, 2009, p.2). Il s'agit d'un « Dispositif permanent mis en œuvre par les responsables d'une organisation pour s'assurer que ses activités sont convenablement maîtrisées à tous les niveaux en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs. » l'IFACI(IAS, 2000).

L'efficacité du système de contrôle interne s'inscrit dans une analyse plus vaste cherchant à faire le lien de causalité et d'importance relative entre différentes caractéristiques des organisations et leur efficacité dans la maîtrise des risques opérationnels ainsi que les plans d'actions pour faire face à ces risques (Wade e. b., et al., 2020).

A partir des définitions citées ci-dessus, le contrôle interne est un processus qui touche toutes les activités de l'entreprise et nécessite la collaboration des parties prenantes de l'organisation au travers de ce qu'elles font. Ainsi, la tâche du management sera d'identifier et maîtriser les risques confrontés par l'organisation, d'où la complémentarité entre le contrôle interne et le management des risques.

1.2 Les composantes du contrôle interne

Selon la norme d'audit ISA315, le Contrôle Interne comprend cinq composantes étroitement liées. Leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés :

1- Environnement de contrôle : est la plate-forme du système de contrôle interne.

2- Evaluation des risques : chaque entreprise doit avoir conscience des risques auxquels elle est exposée et savoir comment les piloter.

3- Activités de contrôle : permettent de garantir que les mesures prises par la direction sont réellement mises en œuvre et elles devraient être intégrées.

4- Information et communications : les informations doivent être identifiées, collectées et communiquées.

5- Pilotage : vu que le contrôle évolue dans le temps, un pilotage de l'efficacité est indispensable.

Ces composantes montrent l'intérêt de la gestion des risques dans le processus de contrôle interne de l'organisation et l'amélioration de la gouvernance.

2 CADRE DE REFERENCE DU CONTROLE INTERNE

Dans le domaine du contrôle interne, il existe plusieurs référentiels. Ces différents cadres à travers le monde convergent et se complètent. Parmi les plus connues le référentiel COSO.

2.1 Le référentiel COSO 1

Suite aux faillites « anormales » aux USA, les acteurs dans les domaines de la Comptabilité et de l'Audit Interne et sous la responsabilité du sénateur Treadway ont sponsorisés les travaux de la Commission d'étude d'un cadre de contrôle. Suite aux recommandations le rapport COSO, intitulé « Internal Control-Integrated Framework » est rédigé en 1992.

Selon la commission Treadway, (COSO I Report, 1992, 1994) « les définitions traditionnelles du contrôle interne sont dépassés et qui le limite à des procédures administratives de sauvegarde du patrimoine et de fiabilisation des informations financières et de gestion » pour présenter une architecture nouvelle du contrôle interne afin d'atteindre les trois objectifs (optimisations et efficacité des opérations, qualité des informations financières et aussi conformité à la réglementation).

Le référentiel COSO en plus des trois objectifs du contrôle interne représente sur l'axe vertical de son cube, il intègre le management des risques et le contrôle interne (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, pilotage) qu'il complète respectivement par un quatrième objectif (la stratégie) et trois autres éléments du dispositif de management des risques (fixation des objectifs, identification des événements et le traitement des risques) (Eustache, Daniel, 2009).

2.2 Elargissement du référentiel COSO2

L'élargissement du périmètre des réflexions en 2004, permet d'élaborer un nouveau

référentiel COSO ERM axé d'avantage sur le processus de management des risques en entreprise. Le contexte économique de ces trente dernières années et l'émergence des lois financières ont incité les entreprises à renforcer leur système de management des risques et leur gouvernance. Pour cela, la plupart des entreprises se basent sur le référentiel COSO ERM mis en place par la Commission en 2004 (Yahya, 2014). Le référentiel COSO 2004, définit l'ERM (Entreprise Risk management) comme un processus adopté par la direction de l'organisation, le personnel, le management, appliquant la stratégie dans l'ensemble de l'entreprise et visant à identifier les événements potentiels pouvant survenir et affecter l'entité. Ce processus est encore conçu pour déterminer l'appétence au risque tout en fournissant une garantie à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. (Bernard & Dufour, 2019)

Le nouveau référentiel COSO 2 a élargie l'étape d'évaluation du risque du COSO1 en intégrant quatre éléments :

la définition des objectifs ; l'identification des événements ; l'évaluation des risques et le traitement des risques, ce qui a donné une grande importance au management des risques.

2.3 Evolution du référentiel COSO 2013

Le 21 mai 2013, l'IFACI et PWC(Pricewaterhouse) ont organisé en partenariat un colloque pour présenter le COSO 2013. (Pocket Guide, COSO2013, 2013, p.9) « Une opportunité d'optimiser le contrôle interne dans un environnement en mutation ».

L'objectif de la mise à jour du Référentiel COSO sur le contrôle est l'adaptation du dispositif de contrôle interne aux exigences présente et futur. Le projet a permis de prendre en compte les événements des vingt dernières années survenu après la parution du référentiel COSO 1.

En particulier :

L'émergence des risques nouveaux sont de nouveaux enjeux de contrôle interne, le recours intensifié à l'externalisation, les attentes en matière de gouvernance de contrôle interne.

« L'intérêt de ce nouveau référentiel est qu'il élargit le spectre couvert : il ne s'agit plus simplement des domaines comptables et financiers, de la conformité, et des sujets opérationnels, mais aussi toute la communication extra financière le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale, la sécurité tant qu'éléments essentiel à la bonne gouvernance. ».

Ainsi le cadre de 2013 tient compte de l'évolution du contexte commercial et opérationnel au cours des vingt dernières années. Il conserve la définition du contrôle interne et le cube du COSO, qui comprend cinq éléments du contrôle interne, à savoir : Environnement de

contrôle, Evaluation des risques, Activités de contrôle, Information et communication, et Activités de suivi.

3 LE CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT DES RISQUES ET SES

ACTEURS

Selon le cadre de référence 2010 de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) (les mesures de gestion des risques et de contrôle interne) : « Le risque c'est la possibilité de réalisation d'un événement dont les conséquences susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de l'organisation ou son image de marque » (Cordel, 2013)

3.1 Le management des risques

Aujourd'hui, la gestion des risques peut être considérée comme une source précieuse, capable de générer un avantage concurrentiel pour les entreprises. Elle renforce la capacité de l'entreprise non seulement à gérer les risques inhérents à ses choix stratégiques mais aussi à saisir les opportunités de développement et à améliorer les performances (Teyssier, 2017).

Selon le Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission (COSO II report, 2004): « Le management des risques de l'organisation est « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Acteur dans l'élaboration de la stratégie et dans toutes les activités de l'organisation. Il est susceptible d'identifier les événements potentiels qui peuvent affecter l'organisation afin de gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. C'est une assurance raisonnable pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise » (Reding, Head, & S, 2015).

3.2 Les acteurs du management des risques

La démarche du Management des Risques est menée par un ensemble d'acteurs chargés de fournir au comité de direction tous les outils d'aide à la prise de décision, d'identifier les risques majeurs et de sensibiliser l'ensemble du personnel à maîtriser ces risques. Bernard et Dufour distinguent les acteurs suivants : les décideurs (président du conseil d'administration, direction), les opérationnels de production (acteur du métier) et des fonctions logistiques (informatique, comptabilité, communication.) et les coordinateurs (direction financière, contrôleur interne, risk manager..) et les auditeurs internes et externes.

3.3 Cartographie de risque et démarche d'élaboration

La cartographie des risques est un acteur essentiel du dispositif de management des risques. Elle a pour objectif de recenser et évaluer les risques à tout niveau.

La cartographie contient l'ensemble des données nécessaires au management pour prendre ses décisions en termes d'actions correctives par rapport à des expositions au risque trop important ou insuffisamment maîtrisées et ce en fonction de la politique de risques définie (Teyssier, 2017).

Bernard et Dufour (2019) précisent quatre invariants pour l'élaboration de la cartographie des risques : définir le périmètre de la cartographie, support d'identification, méthodologie d'évaluation et les éléments d'analyse et reporting.

ETUDE DE CAS : LA RADEEL

L'évaluation des risques au sein de la division commerciale de la RADEEL passe par l'identification des zones de risques et les points d'amélioration recommandés.

La mission porte sur l'évaluation de l'ensemble des processus, fonctions et opérations du département commercial et plus particulièrement les processus de management des risques et de contrôle interne. Nous avons donc mené des enquêtes dans le département commercial de la RADEEL en interviewant les responsables et les opérateurs.

Notre travail est structuré comme suit. Il présentera dans un premier temps les procédures et les processus mis en place au sein de la RADEEL à travers une description analytique du contrôle interne en se basant sur le référentiel COSO ainsi que les dispositifs de maîtrise des risques puis il détaillera la cartographie des risques opérationnels liés au processus de gestion commerciale de la RADEEL. Ceci nous a permis d'apprécier l'efficacité du dispositif de management des risques liés à ce processus, ce qui nous a permis de relever les forces et les faiblesses et de faire une évaluation du système de contrôle interne de la RADEEL. La Régie Autonome Intercommunale de Distribution d'Eau, d'Électricité et d'Assainissement liquide de Larache (RADEEL), offre aujourd'hui à la communauté avec tout son spectre (citoyens, industriels, organisations, et autres) des services vitaux dont dépend le développement humain et économique de la région. C'est la distribution d'eau, d'électricité et le traitement d'assainissement.

L'insertion de la RADEEL dans le processus du contrôle de performance a exigé le renforcement de l'Audit, Contrôle de Gestion et contrôle interne qui sont appelés à jouer dorénavant un rôle primordial centré sur les enjeux majeurs de la RADEEL

1. Méthodologie de mise en œuvre de la maîtrise des risques au sein de La RADEEL

L'approche de diagnostic du contrôle interne a été basée sur la méthodologie proposée par COSO. Même si celle-ci n'est pas la seule à traiter le contrôle interne, elle est très largement répandue et se révèle pour la maîtrise des risques liés aux politiques publiques.

Le diagnostic du contrôle interne de la RADEEL a été mis en œuvre selon trois phases :

Phase 1 : Collecte

Cette phase consiste à collecter toutes les informations, données ou rapports ayant un impact sur le contrôle interne. Il s'agit notamment de :

- Organisation, fiches de postes, note de délégation de signatures/pouvoir ;
- Procédures /Instruction/Notes d'organisation ;
- Tableaux de bord, tableau de suivi des activités (commercial, financier) ;
- Systèmes d'information ;
- Rapports antérieurs (Audits externes/internes) et incidents (litige clients ; fraude,) ;

Phase 2 : Diagnostic de l'existant

- Entretiens avec les responsables de chaque processus concerné ;
- Analyse des procédures et des risques issus des rapports, des données et des entretiens ;
- Analyse de la conception des contrôles existants ;

Phase 3 : Synthèse des faiblesses et plan d'action

Le plan d'action décrit les recommandations à mettre en place au niveau de la RADEEL lui permettant de renforcer son dispositif de contrôle interne et maîtrise des risques.

2 CARTOGRAPHIE DES RISQUE DE LA DIVISION COMMERCIALE DE LA RADEEL

Afin d'élaborer la cartographie des risques de la division commerciale ; nous avons suivi la démarche ci-dessous (figure n° 1) :

Figure N°1 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques



Source : Travail de El ATTAOUI et FILALI

La cartographie est élaborée comme suit (figure n° 2) :

En colonne nous avons présenté : les étapes de processus, les risques, types de contrôle existant, types de maîtrise, gravité des risques, plan d'action .

En Ligne nous avons présenté les différentes activités de la division commerciale.

Figure N°2 : la Cartographie des risques de la division commerciale de La RADEEL

The table is a detailed risk matrix. It lists various commercial activities in the rows and identifies associated risks. For each risk, it specifies the type of control and the level of risk severity. The severity is indicated by a color scale: red for high severity, orange for medium, and green for low. The table also includes columns for the responsible department and the status of the risk.

Source : Travail de EL ATTAOUI et FILALI

Le diagnostic des activités des différents services de la division commerciale (clientèle, recouvrement, facturation, mouvement compteur) nous a permis de détecter ; d'évaluer, d'hierarchiser les risques en fonction de la fréquence d'occurrence et la sévérité (impact) et d'établir les plans d'actions pour les traiter soit par l'évitement, réduction, partage ou acceptation du risque.

La majorité des risques identifiés sont dus au dysfonctionnement du système d'information de la RADEEL qui n'est pas intégré et ne couvre pas l'ensemble des activités commerciales à savoir :

- Plusieurs activités relatives au branchement et abonnement ainsi que la fraude, résiliation, mouvement compteur et recouvrement restent manuels ou semi automatiques (ressaisie, manque de contrôle automatisé).
- Chargement ou saisie mensuelle des données consolidées commerciale au niveau du système d'information financier au lieu d'un chargement automatique journalier.
- Pas de rapprochement en ligne et journalier entre les données commerciales et celles financières.
- Absence de contrôle en ligne d'encaissement externalisé au cours de la journée.
- Les états issus du système d'information ne permettent pas un pilotage et une maîtrise des données de l'activité commerciale et son rapprochement par les finances.

Il est recommandé donc de :

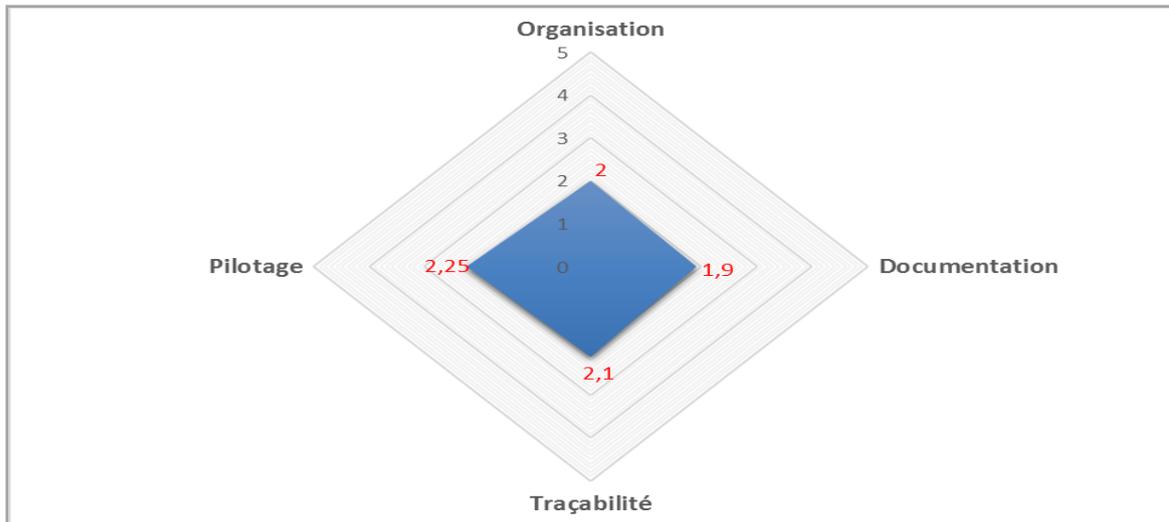
- Faire une revue exhaustive de la couverture du système d'information tenant compte des fonctionnalités manquantes ainsi que des contrôles à implémenter.
- Mettre en œuvre l'ensemble des interfaces entre le système d'information commerciale et celui financier pour un rapprochement automatique et fiable.
- Mettre en place l'ensemble des évolutions du système d'information de la RADEEL nécessaires pour la maturité et la maîtrise des risques.

En suite, un questionnaire de notation de 1 à 5 a été destiné aux chefs services de la division commerciale, concernant les éléments suivants ; l'organisation (périmètre ,structuration du système d'information, séparation ,attribution des tâches ,point de contrôle et sécurité physique), la documentation (documentation sur les risques , accès à la réglementation, guide de procédures ,organigramme fonctionnel, formation, documentation du système d'information), la traçabilité des acteurs et des opérations (identification des acteurs, traçabilité des opérations et écritures , traçabilité des contrôles ,archivage et sauvegarde des données et des justifications , continuité et intégrité du système d'information) et le pilotage du contrôle interne (structure de gouvernance , cartographie des risques , plan d'action ,évaluation périodique et reporting , exploitation des résultats du reporting) . L'évaluation de ses leviers du contrôle interne ont permis de cartographier la maturité de la gestion de la RADEEL.

La représentation géométrique de la notation nous permet d'avoir une vision globale de la maturité du système de gestion de la RADEEL. La déformation de la forme géométrique indique le dysfonctionnement du système de gestion de la RADEEL et met le doigt sur les

processus qui ont plus de priorités à traiter .La forme de la cartographie de maturité de la gestion de la RADEEL est représentée ci –dessous (Figure n° 3):

Figure N°3 : Cartographie de maturité du contrôle interne



Source : Travail de El ATTAOUI et FILALI

La cartographie montre clairement les points de défaillance du système du contrôle interne de la RADEEL, surtout la documentation et la traçabilité des acteurs et des opérations d'où la nécessité de faire plus d'effort pour leurs améliorations pour une meilleure efficacité du système du contrôle interne.

Recommandations et plan d'action :

Le diagnostic effectué pour la division commerciale et ses collaborateurs à travers la cartographie des risques nous a permis de proposer des recommandations et plan d'action pour diminuer l'impact des risques soulevés et d'en profiter des opportunités de ce diagnostic. Les recommandations ont été groupées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°1 : Recommandations et plan d'action

Domaine		Recommandations
Disposition De contrôle Interne	Gouvernance du Contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographier l'ensemble des processus de la RADEEL notamment celles ayant un impact sur les recettes ; • Elaborer l'ensemble des procédures et fiches de contrôle et former les collaborateurs sur le contenu ; • Mettre en place une structure de gestion des risques afin d'assurer une mise à jour des risques périodiques ; • Mettre en place la cartographie des risques ; • Suivre la mise en place de l'ensemble des actions relatives aux risques identifiés dans la cartographie ou dans l'audit interne et externe ; • Définir la structure de gouvernance interne ;
Disposition De contrôle Interne	Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer un guide d'audit et une procédure de gestion d'une mission conformément aux normes. • Mettre en place un suivi des missions d'audit incluant l'exemple des recommandations et plan d'action afin de s'assurer du respect des échéances prévues dans les rapports d'audit • Mettre en place un tableau de bord de performance du processus audit interne ((taux des actions Clôturées/Actions prévues au niveau RADEEL, Par mission, par audité,). • Formation sur l'audit interne (techniques d'audit ; la maîtrise de la sous-traitance de mission) • Mettre en place une base de données Incidents incluant les dysfonctionnements relevés et les recommandations appropriées ; • Mettre en place une comité interne périodique de suivi de la mise en œuvre des actions correctives
Disposition De contrôle Interne	Contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre un tableau de bord de suivi incluant des indicateurs de performance et de maîtrise des activités • Automatiser la production du tableau de bord • Mettre en place une procédure de contrôle de gestion • Renforcer la structure de contrôle de gestion
Disposition de Contrôle Interne	Juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser l'inventaire réglementaire ; • Consolider l'ensemble des textes et documents dans un manuel ; • Assurer la communication et la prise de connaissance de ce manuel auprès de l'ensemble des collaborateurs concerné ; • Assurer la mise à jour de ce manuel tenant compte de toute évolution de l'environnement juridique et réglementaires sue les activités de la RADEEL ;
Disposition de contrôle Interne	Pilotage commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Finaliser et valider les procédures commerciales et interfaces avec les finances • Mettre en place un suivi de la performance commerciale • Automatiser les indicateurs et les tableaux de suivi de la performance et maîtrise commerciale • Finaliser l'assainissement des données clients

<p>Disposition de contrôle Interne</p>	<p>Pilotage</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer et produire un rapport mensuel de chaque activité de la RADEEL incluant les indicateurs de performances et de maîtrise, les risques, le suivi des actions (planifiées, nouvelles, résolues) ainsi que les faits marquants du mois ; • Tenir une revue périodique (hebdomadaire au niveau encadrement avec leur équipe et mensuelle au niveau de la Direction Générale) pour analyser la performance et suivi des actions ; • Confier à une entité de la RADEEL (Contrôle de Gestion ou autres), le suivi du respect du dispositif (régularité de la production des tableaux de bord et de la tenue des réunions)
<p>Abonnement & Branchement</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Automatiser l'ensemble des activités du recouvrement notamment la gestion des talons, le suivi des paiements, la gestion des frais de retards de paiement...) • Mettre en place une procédure de mise à jour des règles tarifaires • Mettre en place dans le SI un système de suivi détaillé des délais (branchement, abonnement...) et en assurer le suivi. • Intégré le paiement de facilités de paiement des devis de branchement dans le SGC afin d'éliminer l'utilisation des talons de reçue qui représente un grand risque
<p>Relève</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Généraliser la relève sur le TSP • Mensualiser la relève • Déployer une technologie de relève permettant la relève au fil de l'eau, le chargement et le déchargement en ligne • Assurer la relève simultanée de l'eau et de l'électricité. • Mettre en place dans le SI un système de suivi détaillé de la relève (taux de relevé, taux de régularité de la relève) et en assurer le suivi
<p>Facturation</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Définir une politique de rattrapage du retard de la facturation tenant compte des capacités de la RADEEL et des clients • Mettre en place le plan de rattrapage • Formaliser le processus d'estimation et l'intégrer dans le SI
<p>Encaissement & Recouvrement</p>	<p>Organisation du Recouvrement Des créances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orienter les efforts des responsables commerciaux vers le recouvrement des créances • Déployer les tâches manuelles dans le SI et vers d'autres agents • Mettre en place un comité de recouvrement • Intégré les clients ADM et Gros compte dans le logiciel de gestion commerciale

Encaissement & Recouvrement	Contrôle de la recette	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place d'une fonction de contrôle des caisses • Plafonner le montant à encaisser par mode de TPE à l'extérieur des agences pour maîtriser les risques de perte de fonds non assurés chez la compagnie d'assurance.
Encaissement & Recouvrement	Dépôt de la recette	<ul style="list-style-type: none"> • Rétablir la collecte des fonds et formaliser la procédure de contrôle contradictoire
Encaissement & Recouvrement	Encaissement par des agents Conventionnés	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un système de contrôle en ligne des collectes effectués par les agents conventionnés
Encaissement & Recouvrement	Fiabilité des Données de Recouvrement des créances	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une procédure de contrôle des dossiers des clients (systématiques ou par échantillonnage) • Mettre en place un comité d'assainissement des données des créances afin d'identifier les créances irrécouvrables et statuer sur leur situation au niveau du conseil d'administration.

Source Travail de El ATTAOUI et FILALI

Conclusion

Les attentes de la population en matière de qualité de service rendu par les établissements publics, exigent l'adoption d'un référentiel de contrôle interne et un management des risques pour identification et traitement des risques.

L'application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management de risque, nous a permis de mettre le doigt sur les risques et les points de dysfonctionnement de la RADEEL et de proposer des recommandations et plans d'action.

Le référentiel COSO, aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut pas donner une assurance absolue à la maîtrise des risques et à l'atteinte des objectifs en raison de souffrance du référentiel aux limites que les responsables doivent reconnaître et déclarer :

- Inexistence de cartographie des risques dédiés au référentiel COSO ;
- Manque d'une méthode bien précise des étapes d'élaboration de cartographie des risques
- Absence de barème d'échelle de gravité et de sévérité liés à des critères bien définis dédiés au référentiel COSO ;

- Mise en œuvre par des hommes, il subsiste toujours des possibilités de défaillances humaines, d'erreur de jugement dans la prise de décision ;
- Les activités de contrôles ne maîtrisent pas les risques exceptionnels (gestion de crise) ou difficilement maîtrisés.
- Absence du rapport coût /bénéfice dans le choix du traitement des risques et mise en place plan d'action.
- Les jugements exercés lors de prise de décision peuvent se révéler défaillants : c'est ainsi le référentiel COSO précise que le système de contrôle interne ne peut pas prévenir un jugement erroné ou une mauvaise décision ou un événement extérieur.
- Le niveau d'assurance de gestion de risque est dépendant de la qualité des informations financières et de la conformité aux réglementations

Ces limites ouvrent un champ de recherche pour la mise à jour du référentiel COSO, pour faire face à ces défis,

BIBLIOGRAPHIE

Bernard et Dufour (2019). « Piloter la gestion des risques et contrôle interne » Editions Maxima.

Elisabeth Bertin (2007). « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international » Eyrolles Editions d'organisation.

Frédéric Cordel. (2013). « Gestion des risques contrôle interne de la conformité à l'analyse décisionnelle » Editions Vuibert.

Eustache, E ; M et Danièle (2009). « Le management des risques des entreprises» .La revue des sciences de gestion, direction et gestion. 2009/3 n° 237-238 | pages 5 à 14 .

IFACI, Pwc (2002) , « La pratique du contrôle interne COSO Report »; Librairie Eyrolles Editions d'organisation.

IFACI. (2005). L'auto-évaluation du contrôle interne - Guide d'audit. IIA.

IFACI 2017. « ERM 2017» Cinquième Conférence annuelle de l'Ifaci 16 - 17 Novembre 2017

Pocket Guide, COSO2013, une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation, PwC, Juillet 2013. www.coso.org/CI.

Reding, K .F & S (2015). «Manuel d'audit interne, Améliorer l'efficacité de la gouvernance du contrôle interne et Management des risques» Editions Eyrolles.

Renard, J 2010. «Théorie et pratique de l'audit interne » (7eme édition), Editions d'organisation.

Renard, J & Sophie .N (2011). «.Audit interne et gestion de contrôle une meilleure collaboration.» Editions Eyrolles.

Christine, T & Céline.B (2017). « Risk management: lever for SME development stakeholder value creation » Editions Wiley-ISTE