

LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES: UNE REVUE DE LITTERATURE

OPERATIONAL RISKS AND INTERNAL CONTROL WITHIN COMPANIES: LITERATURE REVIEW

CHEGRI Soukaina

Doctorante

Faculté D'Economie et de Gestion Kenitra

Université Ibn Tofail Kenitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques

Maroc

soukaina.chegri@gmail.com

EL BAKKOUCHI Mounir

Professeur d'enseignement supérieur

Faculté D'Economie et de Gestion Kenitra

Université Ibn Tofail Kenitra

Laboratoire des Sciences Economiques et Politiques Publiques

Maroc

elbakkouchi@gmail.com

Date de soumission : 19/02/2022

Date d'acceptation : 12/04/2022

Pour citer cet article :

CHEGRI. S & EL BAKKOUCHI. M (2022) «LES RISQUES OPERATIONNELS ET LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ENTREPRISES: UNE REVUE DE LITTERATURE», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 253 - 275

Résumé

Durant les dernières années la question de la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne occupent une place prépondérante au sein des entreprises, est devenu un thème d'actualité. Face au nombre important des scandales financiers qui ont touché le monde des affaires, un nombre important des chartes, et des cadres de référence comme le cadre de référence COSO, ont été mis en œuvre pour renforcer le système de contrôle interne, il est devenu important de mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter plus précocement les risques et surtout le risque opérationnel, qui est un élément incontournable dans la vie de l'entreprise, en outre, il est à souligner que le dispositif de contrôle interne et la gestion de risque opérationnel ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La présente contribution se voit un essai de revue de littérature, le but de cet article va permettre de faire un rappel sur le concept du risque opérationnel et le contrôle interne au sein de l'entreprise afin d'analyser les facteurs et les pratiques de risques opérationnels et le contrôle interne dont le but de déterminer la relation entre le contrôle interne et les risques opérationnels.

Mots clés : « Risque opérationnel » ; « gestion des risques » ; « le contrôle interne » ; « COSO » ; « Bale ».

Abstract

In recent years, the issue of operational risk management and internal control has become a topical issue. In view of the large number of financial scandals that have affected the business world, a significant number of charters, and reference frameworks such as the COSO framework, have been implemented to strengthen the system of internal control, it has become important to set up monitoring systems to detect risks more early and especially operational risk, which is an essential element in the life of the company, Furthermore, it should be stressed that the internal control system and operational risk management cannot provide an absolute guarantee of the achievement of the company's objectives. The present contribution is an essay of literature review, the purpose of this article will make it possible to make a reminder on the concept of operational risk and internal control within the company in order to analyze the factors and practices of operational risk and internal control whose purpose is to determine the relationship between the internal control and operational risks.

Keywords : « Operational risk » ; « risk management » ; « internal control » ; « COSO » ; « Bale ».

Introduction

Dans le contexte économique actuel (Ghandari.Y, 2011), caractérisé par la prédominance de l'économie du marché, la régulation et la gouvernance des entreprises restent les moyens les plus sensibles et nécessitent d'être mieux contrôlées pour éviter les dérives et les abus aboutissant à des scandales, ou à des faillites voire même des crises systémiques des économies en général et des marchés financiers en particulier.

Les entreprises évoluent dans un environnement devenu de plus en plus incertain, de plus en plus mouvant, en effet avec la mondialisation l'évolution des activités des entreprises et des réglementations, en augmentant la complexité des frontières entre les entreprises et sous-traitant, c'est pour cette raison que les entreprises doivent faire face à l'émergence des risques qui sont plus en plus nombreux et diversifiés.

La complexité des processus et des facteurs déterminants de son environnement provoque, en l'absence d'une politique définie de gestion des risques, surtout les risques opérationnels qui est un élément incontournable dans la vie de l'entreprise. La gestion des risques opérationnels est, quant à elle, un processus par lequel les entreprises identifient et évaluent les risques impactant leur activité, cette dernière à développer à travers les pratiques et les besoins de l'entreprise d'une part et grâce à la recherche scientifique des méthodes de gestion des risques opérationnels d'autre part.

L'augmentation des risques dans l'économie (Ghandari.Y,2011), et la fréquence des défaillances d'entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces ; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle qui permet en effet de renforcer la résistance et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation. En effet les dispositifs de bale II ne permettent seulement d'identifier les risques opérationnels mais aussi de déterminer les insuffisances au niveau du contrôle interne grâce aux outils mis en œuvre, afin d'élaborer et mis en œuvre les actions correctrices nécessaires. La maîtrise et la pratique de ces méthodes ainsi l'application du système de contrôle interne sont aujourd'hui nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise afin d'assurer une performance.

Nous présentons dans ce papier de recherche une revue de la littérature concernant le premier thème celui du risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises. Nous répondant alors à la problématique : **quelles relations existent entre la gestion du risque opérationnel et le contrôle interne ?**

L'objectif de notre travail de recherche est de montrer la relation qui existe entre le contrôle interne et la gestion de risque opérationnel et les pratiques mis en œuvre. Nous avons structuré notre article comme suit, dont la première section de notre article propose une synthèse de littérature sur la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne, la deuxième section présente la relation qui existe entre le contrôle interne et les risques opérationnels.

1- Le risque opérationnel et le contrôle au sein des entreprises :

Le risque (Nicolas & Caroline, 2019) ainsi devenu une variable centrale de la réflexion organisationnelle des entreprises, elles vont mettre en œuvre une gestion des risques issue du contrôle interne. Ce qui existe dans les établissements financiers depuis les années 1980 devient générique dans les entreprises au début des années 1990. Les entreprises commencent par visualiser les risques majeurs qui menacent sa mission et les processus clés constituant son business-model surtout les risques opérationnels.

De nombreux risques non assurables sont opérationnalisés sous la forme de processus de contrôle interne avec l'ambition de couvrir toute l'entreprise.

Pour faire face aux risques opérationnels (Frédéric, 2013), les entreprises ont développé depuis plusieurs décennies des techniques sophistiquées d'identification et d'évaluation ainsi que de nombreux outils de traitement au premier rang desquels figure le contrôle interne ; Ainsi que les inspirations anciennes, qui forment la gestion du risque et le contrôle interne ont connu des développements théoriques et législatifs particulièrement significatifs depuis le début des années de 2000, en dehors de ces zones d'influence traditionnelles. Elles occupent aujourd'hui une place importante dans la majorité des entreprises : selon une étude réalisée en 2010 par AON au niveau mondial, près de 30 % des sociétés disposaient d'un Chief Risk Officer (CRO) et près de 70 % d'entre elles s'étaient dotées d'un département de gestion des risques.

Le contrôle du risque opérationnel est devenu l'une des questions les plus importantes au cours de ces dernières années. Toutefois, l'émergence du contrôle du risque opérationnel a été favorisée par la crise financière de la dernière décennie. Les récentes crises mondiales (Walter & Hilaire, 2014) ont donné un nouvel essor à la littérature sur la croissance du contrôle du risque opérationnel au sein des entreprises. On considère qu'un bon contrôle des risques joue un rôle efficace dans la gestion des entreprises, en produisant des informations financières fiables, en ratifiant la confiance des investisseurs et en attirant les investissements. En outre,

un bon contrôle des risques joue également un rôle clé en assurant la transparence et la responsabilité de la gestion des entreprises afin de mieux maîtriser la gestion des conflits au sein des entreprises.

1-1 Le risque opérationnel :

Selon la définition couramment admise, et reprise par la Directive européenne (Daniel,2006) on entend par « risque opérationnel » le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs.

Selon (jean david.D, 2015) : la notion de risques opérationnels est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise : infrastructures, cycles de production, de distribution, processus logistique, gestion documentaire, etc.

Selon (Danièle,2006) le risque opérationnel prend en compte les risques juridiques, administratifs, les risques d'ordre technique ou technologique, tels que les risques associés aux systèmes d'information, de gestion et de procédures, les risques environnementaux, tels que les risques économiques, politiques, sociaux systémiques, climatiques...Toutefois le risque opérationnel exclu le risque stratégique et le risque de réputation. Ce qui est n'est pas facile, car cette agrégation de risques hétérogènes rend délicate toute identification précise du risque opérationnel, d'autant plus que ses manifestations sont souvent difficiles à isoler.

Selon (Laurent,2019) : « Le risque opérationnel peut être défini comme le risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon dont elle opère son métier. Le risque opérationnel a trois sources : le risque interne (ex. : une fraude), le risque externe (tout événement extérieur incontrôlable, comme un événement géopolitique) et le risque stratégique (comme une guerre des prix déclenchée par la concurrence). D'autres définitions présentent le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs humaines ou techniques. »

Avant la mise en œuvre de Bâle 2, le risque opérationnel était un risque qui se définissait par ce qu'il n'était pas : ni risque de marché, ni risque de crédit. Cette position marginale était confortée par une faible visibilité du risque, au niveau notamment des états financiers. Les charges inhérentes au risque opérationnel n'étaient pas mécaniquement identifiées en tant que

telles. Définir le risque opérationnel n'est pas facile (Goodhart, 2001) de par son caractère ambigu et diffus.

Le comité de Bale (Benoit & Jean, 2004), définit le risque opérationnel comme étant « the risk of direct or indirect loss resulting from failed or inadequate internal processes, Systems and people, or from external events » ; Les risques opérationnels se différencient des autres risques car ce sont que des risques inhérents au déroulement naturel de l'activité ou des activités de l'entreprise. Leur mauvaise administration peut entraîner la présentation d'un profil de risque insensé qui expose les entreprises à des pertes.

Le risque opérationnel peut conduire à des « pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes, ou à des événements extérieurs » (Pierre, 2006).

Selon (Desroches, et al. 2015), en définit le risque comme : « la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse où menaçante et de la potentialité d'accident qui en résulte. »

Selon (Jean & Nicolas, 2014) : « La notion de risque opérationnel est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise, c'est-à-dire dans ses cycles d'exploitation quotidiennes : infrastructures, énergies, télécommunications, cycles de production, de distribution, d'approvisionnement, processus logistique, gestion documentaire, activités quotidiennes d'exploitation et de réalisation de l'objet social, directement ou indirectement, etc. En résumé, les risques opérationnels matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité journalière, dans son cycle d'exploitation. Au sein de la pyramide des risques, ils figurent immédiatement après les risques financiers, résultant du « cœur opérationnel » de l'entreprise. Leur analyse sera réalisée par grandes familles de processus.

Généralement, un risque opérationnel est un risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de individus et systèmes ou des phénomènes externes de l'entreprise. Le risque opérationnel est un risque important, sa perception déployée à cause de plusieurs facteurs, (Danièle, 2006) :

- Changements dans le fonctionnement des marchés : la globalisation des marchés et des produits a contribué directement à l'augmentation de la concurrence entre les entreprises ainsi que leurs domaines d'intervention ce qui entraîne l'apparition des risques.

- Sophistication des techniques financières : les nouvelles activités des entreprises sont de plus en plus complexe à gérer face à l'évolution de l'environnement, ce qui rendent certaines risque plus présentes.
- Évolution des processus interne : la dématérialisation du fonctionnement interne des entreprises renforce les risques de nature technique
- Évènement extérieur : ces risques ne sont en aucun cas nouveau, mais leur perception est aujourd'hui beaucoup plus forte qu'auparavant. Les risques exceptionnels (de faible occurrence mais de forte intensité).

Ces différents facteur (Danièle,2006) expliquent la matérialisation croissante du risque opérationnel. Les travaux réalisés par le Comité de Bâle dans le cadre de la conception et de l'élaboration du dispositif de Bâle II. Le risque opérationnel (Marie,2019) est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris d'événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraudes interne et externe.

La définition française (Marc,2013) du risque opérationnel : Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, y compris d'événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte. On considère qu'il existe quatre grands facteurs de risque opérationnel :

- Le facteur humain (à l'origine du plus grand nombre d'incidents), par exemple : les fraudes, démission ou absentéisme, litiges liés à un licenciement, non-respect des procédures...
- Les processus : par exemple, l'absence ou l'obsolescence de procédure, l'absence de contrôles internes ou des contrôles inefficients, la mauvaise application des procédures...
- Les événements extérieurs : il s'agit de changements ou évolutions du cadre réglementaire, les catastrophes naturelles, les actes terroristes...

En résumé, les accords de Bale II permettent aux entreprises financières de mieux comprendre et enrichir leur culture de risque, surtout s'ils ont pris en considération le risque opérationnel qui est un risque diffus, c'est-à-dire en peut le trouver au sein de tous les départements d'une

entreprise, ainsi que les risques opérationnels matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, tandis que Bale III vise à renforcer la stabilité du système de l'entreprise ou bien d'une banque grâce à des mesure qui sont applique des 2013, alors que Bale IV considérés comme une nouvelle vague réglementaire pour l'industrie financière. En effet le risque opérationnel se figure directement après le risque financier, il représente le cœur opérationnel de chaque entreprise. Leur analyse devra être réalisée par grandes familles de processus opérationnels. Leur analyse devra être réalisée par grandes familles de processus opérationnels. En effet les risques opérationnels sont très difficiles de déterminer son originalité mais sa nature transversale nécessite de bien le maîtriser par les responsables afin d'éviter les pertes et dégager une performance au sein de l'entreprise. Les risques opérationnels sont plus contrôlables et quantifiables afin de mieux gérer.

1-2 Le contrôle interne :

Le contrôle interne (Frédéric & Nicolas,2019), loin d'être uniquement une science de la réponse au risque, est avant toute chose une science de l'organisation : savoir organiser des contrôles, curatifs, préventifs, mais aussi savoir adapter les contrôles à l'entreprise pour ne pas être invasif, rendre intelligent le contrôle, qui ne doit pas devenir administratif, bien gérer le coût des contrôles par rapport aux risques encourus, bien concevoir des contrôles parlants pour les métiers contrôlés et sources de valeur ajoutée du point de vue de la gouvernance...

Selon (Frédéric ,2013) définit le contrôle interne comme : « un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :

- La conformité aux lois et règlements ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale.
- Le bon fonctionnement des processus interne de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- La fiabilité des informations financières.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints ».

Le contrôle interne ne se limite donc pas ici à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers. Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les parties ; dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de l'entreprise, la détermination des objectifs fixée par les responsables, les décisions de gestion, le traitement des risques opérationnels et le suivi des performances.

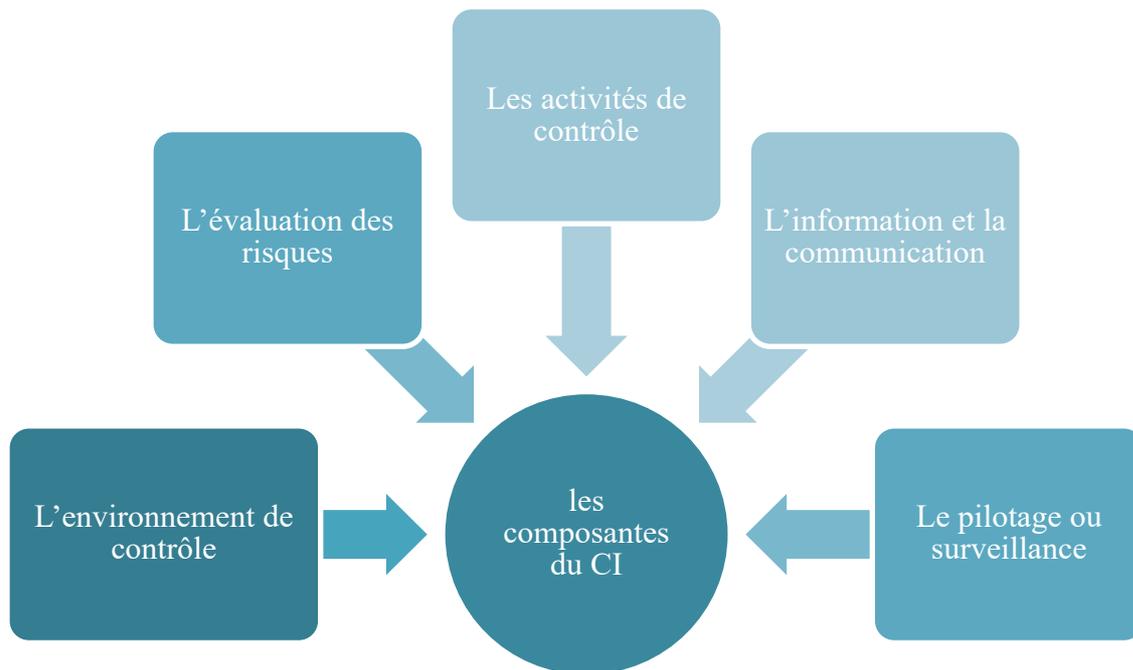
Pratiquer le contrôle interne (Frédéric & Nicolas,2019) c'est donc maîtriser ce que l'on fait, c'est-à-dire :

- Faire bien et gérer ce que l'on fait bien (les indicateurs et tableaux de bord de « production » comptent et représentent ce que l'on fait bien),
- Éviter de faire mal ce qu'on croyait pouvoir faire bien (donc faire de l'analyse de risque avant de se trouver dans cette situation et gérer ce que l'on fait mal),
- Faire tant bien que mal, « au mieux », quand on ne peut pas éviter (complètement) la situation redoutée ou la situation totalement imprévue, et gérer ce que l'on fait mal (ou pas du tout).

Le contrôle des procédures du système de contrôle interne au sein des entreprises, le suivi de l'efficacité de la gestion des risques opérationnels, décrit par (Caroline ,2013) « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Le contrôle interne dans cette conception étendue recouvre le contrôle stratégique, le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel.

Le concept de contrôle interne selon COSO (Ghandari.Y,2011) repose sur cinq éléments principaux qui sont étroitement liés :

Figure n°1 : Les composantes du contrôle interne



Source : Auteurs

- L'environnement de contrôle (contrôle environnement) : il constitue la base des autres composantes du contrôle interne. L'environnement peut être défini comme étant l'attitude de la direction et du personnel face au contrôle interne. Il comprend notamment la totalité, les valeurs éthiques et les compétences techniques au sein de l'entreprise mais aussi, plus globalement, la stratégie de la direction, son style de management et la culture d'entreprise.
- L'évaluation des risques (risk assesment) : L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit établir des mécanismes permettant d'identifier et d'analyser les risques primordiaux auxquels l'entreprise est exposée dans la réalisation de ses objectifs fixé afin de dégager une performance. En effet, (Outseki.J, 2019), l'évaluation des risques se définit comme étant le processus qui consiste à la fois à identifier et à évaluer les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, et à déterminer en suite la réponse à y apporter.
- Les activités de contrôle (control activities) : elles permettent de s'assurer que les mesures prises contre les risques identifiés et pour la réalisation des objectifs sont correctement appliquées. Souvent désignées comme système de contrôle interne, elles

permettent plus spécifiquement d'examiner si des mécanismes de contrôle adéquat ont été mis en place, s'ils sont effectivement pris en compte (« compliance tests »). Au niveau des activités/transactions, il s'agit de contrôler que chaque opération réalisée est autorisée/validée et enregistrée de manière exacte et exhaustive.

- L'information et la communication (information and communication) : les méthodes d'information et de communication permettent d'assurer que l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise dispose des informations nécessaires à la réalisation de leur tâche. La communication doit enfin être assurée aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que vers l'extérieur.
- Le pilotage ou surveillance (monitoring) : L'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées le cas échéant. Ainsi, le système peut être réagi d'une manière très rapide en fonction du contexte de l'entreprise.

Le système de contrôle interne (Ghandari.Y, 2011) conçu selon le modèle de figure N°1 les composantes du contrôle interne, permet à la réalisation des trois objectifs suivants :

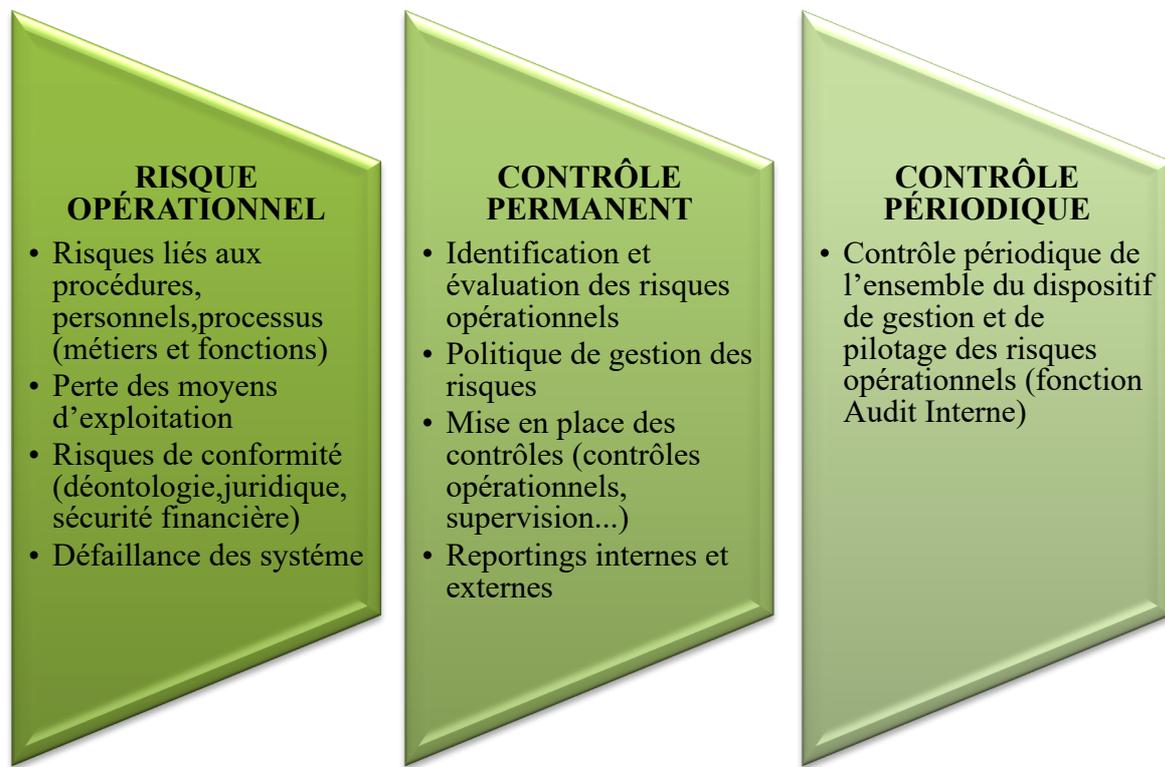
- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et règlements

L'importance du processus de contrôle interne dans le cadre du pilotage de la performance de toute entreprise (SIDIBE.M & THERA.S, (2021)). Ainsi, selon le COSO (2013), le contrôle interne comporte : cinq composantes interdépendantes ; trois objectifs ; cinq composantes et dix-sept préceptes qui correspondent aux notions essentielles associées à chaque constituant.

1-3 L'articulation des risques opérationnels et le contrôle interne :

L'articulation des différentes fonctions relevant du dispositif de contrôle interne et gestion des risques représentée dans la figure suivante :

Figure n°2 : Le risque opérationnel et le contrôle interne



Source : Auteurs

Dans cette perspective, selon la figure N°2 le risque opérationnel et le contrôle interne, et en s'inspirant des structures existant pour le pilotage de risques opérationnels, il est nécessaire de mettre en place, notamment :

- Une organisation bien structurée : positionnement de correspondants risque opérationnel aux niveaux appropriés de l'organigramme, rattachement hiérarchique et fonctionnel de ces correspondants, répartition des travaux et des responsabilités, à chaque niveau, entre les correspondants risques opérationnels et les personnes en charge de sujets connexes (continuité des activités, sécurité des systèmes, conformité, contrôle interne...).
- Une structure de comités permettant le partage d'informations et la prise de décision au niveau hiérarchique approprié entre les différentes entités participant au contrôle permanent et au contrôle périodique.
- Des processus et des outils permettant un fonctionnement efficient du dispositif et la mise en commun des informations pertinentes en termes de cartographie des risques,

indicateurs clés, auto-évaluations des risques et des contrôles, pertes subies, veille réglementaire...

- Un dispositif de reporting orienté vers la prise de décision à chaque niveau hiérarchique concerné et nourrissant la communication interne et externe sur la maîtrise des risques opérationnels (incluant bien entendu les rapports prévus par le règlement 97-02).

Généralement la norme de Bâle II nous conduit d'une certaine manière à transformer la prose de M. Jourdain en alexandrins « bâlois », cela étant, l'alexandrin est une forme mal commode à parler au quotidien...En effet, la réussite sur le terrain dépendra pour beaucoup de la capacité à faire le lien avec la prose à laquelle sont accoutumées les équipes et, dès lors, sur la capacité à capitaliser sur un existant souvent riche et profondément ancré dans la culture de contrôle interne de l'entreprise. Tandis que Bale III vise à renforcer la stabilité du système bancaire ou bien le système d'une entreprise en introduisant des mesures qui seront progressivement appliqué en 2013. Alors que Bale IV prévoit de revoir en profondeur la méthodologie de calcul de tous les risques et plus particulièrement le risque opérationnel, avec des impacts variables pour les établissements financiers (Daniel,2006)

La gestion des risques selon (Sourour,2018) est le prolongement du contrôle interne. Néanmoins, une lecture approfondie laisse penser qu'il s'agit simplement d'un changement de terminologie, l'hypothèse d'une extension est déjà confirmée par le COSO. Dans le même cadre, le contrôle interne est considéré comme un mécanisme de gouvernance de l'entreprise, censé réduire les risques auxquels l'entreprise est exposée.

Le contrôle interne est représenté comme une coalition de cinq paramètres d'après le schéma n°3 :

Figure n°3 : Les cinq paramètres du contrôle interne

Source : Auteurs

Les risques opérationnels peuvent être limités selon les mesures du contrôle interne. La gestion des risques opérationnels inclut le contrôle interne et l'accomplit. Il s'attribue les trois objectifs et les cinq composantes du contrôle interne qu'il rajoute par trois autres éléments, dont notamment le traitement des risques opérationnels, et un quatrième objectif : la stratégie des gestions des risques. Les cinq paramétré du contrôle interne mentionné dans la figure N°3 les cinq paramètres du contrôle interne, influence directement sur la gestion du risque.

Le contrôle interne et l'analyse des risques (Laurent, 2019) doivent s'adapter en permanence avec les évolutions de l'environnement, et les changements et modifications dans l'organisation et les activités de l'entreprise.

Cette adaptation requiert l'analyse préalable des processus exécutifs (stratégie, communication...), opérationnels (cœur du métier) et fonctionnels (fonctions supports : comptabilité, RH, MIS...) de l'entreprise, afin de mieux cerner ses zones de vulnérabilité (activités ou tâches porteuses de risques), point de départ de la démarche d'amélioration du dispositif. L'évaluation interne sera la dernière étape d'une démarche d'amélioration continue du système de contrôle interne mettant en évidence forces et les points faiblesse du dispositif en place de diagnostic et gestion des risques, afin d'en augmenter l'efficacité.

2- La gestion de risque opérationnel et le contrôle interne :

La gestion des risques et le contrôle interne deviennent un élément important afin de mettre en place des systèmes de surveillance pour détecter plus précocement les risques encourus par les entreprises, et atteindre les objectifs fixés afin de dégager une performance.

L'augmentation des risques (Ghandari.Y ,2011) dans l'économie et la fréquence des défaillances d'entreprises a mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces ; la conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle qui permet en effet de renforcer la résistance et la dynamique d'une entreprise ou d'une organisation. Le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de gestion de risques. Ce cadre de référence intègre le contrôle interne, constituant ainsi une modélisation et un outil de management plus « solide ».

2-1 La pratique de gestion des risques opérationnels et le contrôle interne au sein des entreprises :

Les pratiques de gestion des risques au sein des entreprises constituent une mission du contrôle, les objectifs d'un système de contrôle interne et la gestion de risque au sein des entreprises constituent en trois étapes :

- Identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation
- Maitriser les risques en fonction du niveau de risque que l'entreprise est prête à accepter et que le conseil d'administration a défini pour accroître sa valeur
- Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise

Pour avoir une bonne gestion des risques opérationnels doivent être accompagné avec un contrôle interne, c'est pour cette raison il est nécessaire de mettre en place, notamment (Daniel ,2006) :

- Une organisation bien structurée : positionnement de correspondants Risque opérationnel aux niveaux appropriés de l'organigramme, rattachement hiérarchique et fonctionnel de ces correspondants, répartition des travaux et des responsabilités, entre les correspondants du risque opérationnel et les personnes en charge de sujets (continuité des activités, sécurité des systèmes, conformité, contrôle interne...) ;

- Une structure de comités permettant le partage d'informations et la prise de décision au niveau hiérarchique approprié entre les différentes entités participant au contrôle permanent et au contrôle périodique ;
- Des processus et des outils permettant un fonctionnement efficient du dispositif et la mise en commun des informations pertinentes en termes de cartographie des risques, indicateurs clés, auto-évaluations des risques et des contrôles, pertes subies, veille réglementaire...
- Un dispositif de reporting orienté vers la prise de décision à chaque niveau hiérarchique concerné et nourrissant la communication interne et externe sur la maîtrise des risques opérationnels (incluant bien entendu les rapports prévus par le règlement 97-02).

Le contrôle de la gestion des risques passe par (Gilles & Patrick,2013) : la première série de contrôles porte sur l'identification des risques fréquents par des indicateurs en termes d'occurrence et de gravité. Une deuxième série de contrôles porte sur la pertinence des parades. Il faut par exemple s'assurer qu'à une cause ou à un facteur de risque identifié, corresponde bien une parade. Une troisième série de contrôles porte sur le suivi de la mise en place effective des parades. Il convient de s'assurer de la mise à jour de l'analyse, afin d'observer l'impact des parades, de les réajuster éventuellement et d'en définir de nouvelles. Rappelons que la première qualité d'une parade est de ne pas dégrader le système.

2-2 Les caractéristiques pour réussir les pratiques de gestion de risque et le contrôle interne :

Le contrôle interne est efficace lorsque les objectifs sont attendus, ainsi le système de gestion de risque et le processus du contrôle interne doivent être fonctionnés en parallèle, et d'une façon très coordonnée afin d'atteindre les objectifs fixés et assurer une meilleure maîtrise et gestion de risque opérationnel au sein de l'entreprise.

L'efficacité et l'efficience d'un système de gestion de risque opérationnel et le contrôle interne passe par une bonne coordination des dispositifs autour d'activité-clé :

- Cartographie et évaluation des risques,
- Définition et évaluation des activités de contrôle,
- Plans de remédiation,
- Pilotage et diffusion de l'information,

- Supervision continue.

Le dispositif du contrôle interne doit adapter aux caractéristiques propres de l'entreprise afin d'assurer une meilleure gestion de risque, la mise en place de 15 pratiques suivantes permet d'assurer l'efficacité du système :

- Politique stratégie,
- Analyse de l'exposition aux risques,
- Evaluation des risques,
- Activité de contrôle,
- Pilotage.

Selon (Benoit & Jean, 2004), un système de contrôle efficace possède les caractéristiques suivantes :

- Une politique claire de gestion des risques. Le seuil de tolérance des risques doit être communiqué à toute personne concernée.
- Les règles et procédures doivent être adéquates et documentées.
- Les fonctions transactionnelles et administratives doivent être séparées. La même personne ne doit pas effectuer les transactions et ensuite les enregistrer afin de limiter la possibilité de cacher certaines transactions.
- Un département indépendant de gestion des risques doit être créé au sein des entreprises. Les responsabilités de ce département incluent : la mise en œuvre d'une gestion globale des risques opérationnels ; le maintien d'une séparation entre le « front and back office » qui se rapporte directement à la direction ; la mesure et l'évaluation du risque opérationnel ; la production de tests de sensibilité et la création d'un plan de contingence ; la révision des mesures de risque opérationnel et la gestion des systèmes sur une base périodique ; le rôle de conseiller à la direction sur le risque stratégique et l'identification des problèmes possibles
- La fonction de vérification doit être efficace. La documentation nécessaire doit être conservée pour fin de vérification.
- L'application d'une règle de décision efficace et efficiente.
- La mise en place d'un système de récompense basée sur la performance ajustée pour le risque opérationnel au sein des entreprises.

- Le contrôle du risque opérationnel et des limites pour les décideurs de l'entreprise

2-3 La relation entre la gestion des risques opérationnels et le contrôle interne :

La gestion des risques occupe une place importante dans le dispositif de contrôle interne tel que il a été défini par le COSO I en 1992 (Frédéric, 2013). Toutefois, bien que la gestion des risques y soit définie comme un processus, au même titre que le contrôle interne, continu et itératif placé sous la responsabilité du management, ce dernier se limite ici principalement à l'analyse des risques, c'est-à-dire, d'après le référentiel, à leur identification et à leur évaluation.

Les dispositifs de la gestion des risques opérationnels et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de l'entreprise (Ghandari.Y, 2011) :

- Le dispositif de management des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société.

Les risques opérationnels, dépassant les limites acceptables fixées par l'entreprise, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôle interne, un transfert des conséquences financières ou une adaptation de l'entreprise. Les contrôles à mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques opérationnels auxquels sont exposées les activités de l'entreprise ;

- Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de management des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser.

Le management des risques opérationnels doit intégrer des contrôles permanents, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Généralement, on peut envisager le contrôle interne et la gestion des risques opérationnels est une science de l'organisation se fondant à la fois :

- La capacité de l'entreprise à disposer et tenir compte des situations prévisionnelles de la gouvernance des risques, afin de bien mesurer l'enjeu que représente chaque famille de risque, et surtout les risques opérationnels et à positionner les contrôles de manière efficace.
- Tenir compte de la diversité des risques sans limiter le contrôle interne à certains risques.

- La vision que le contrôle interne est une philosophie (Frédéric & Nicolas, 2019) et ne se limite pas à des outils, des méthodes, des bonnes pratiques, mais comprend aussi la capacité du management à en faire quelque chose de concret, au quotidien, dans la pratique de l'organisation, sans que les contrôles soient perçus comme un jugement ou une évaluation de la personne elle-même, mais bien d'une activité. Le contrôle interne pertinent n'est pas coercitif, il est avant tout constructif.

Le lien existant entre risque opérationnel et contrôle interne y est souligné et impose aux établissements souhaitant adopter l'approche de mesure avancée un ensemble d'exigences en matière de contrôle interne :

- Système interne d'analyse et de mesure du risque opérationnel étroitement intégré aux processus de gestion quotidienne des risques.
- Gestion du risque opérationnel considérée comme une fonction dédiée et indépendante.
- Expositions au risque opérationnel et pertes liées faisant l'objet de rapports réguliers et de plans d'action correctrices.
- Gestion des risques documentée.

Pour réaliser un bon contrôle au sein d'une entreprise il faut avoir une très bonne gestion des risques opérationnels afin de réaliser une performance durable.

2-3-1 Relation négative :

Jensen (1993) a montré que plus la taille d'une entreprise est importante, moins son efficacité est grande. Cette affirmation a également été confirmée par Cheng & al. (2008), qui indiquent qu'il existe une relation significative entre un contrôle des risques opérationnels de petite taille et une meilleure efficacité des projets réalisés par l'entreprise.

La conclusion de Jensen (1993) a montré une relation négative significative entre l'évaluation du marché des projets et la taille du contrôle des risques, ce qui indique qu'une réduction de la taille du contrôle des risques peut améliorer les performances. Ces résultats sont conformes à ceux de Hermalin & Weisbach (2001) selon lesquels la structure de contrôle des risques d'une manière générale est déterminée de manière endogène comme une variable de contrôle des risques opérationnels dans chaque entreprise. Les auteurs ont constaté une relation négative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité du projet, mais la composition du contrôle des risques n'a aucune influence sur l'efficacité du projet. Filbeck & Lee (2006) ont également

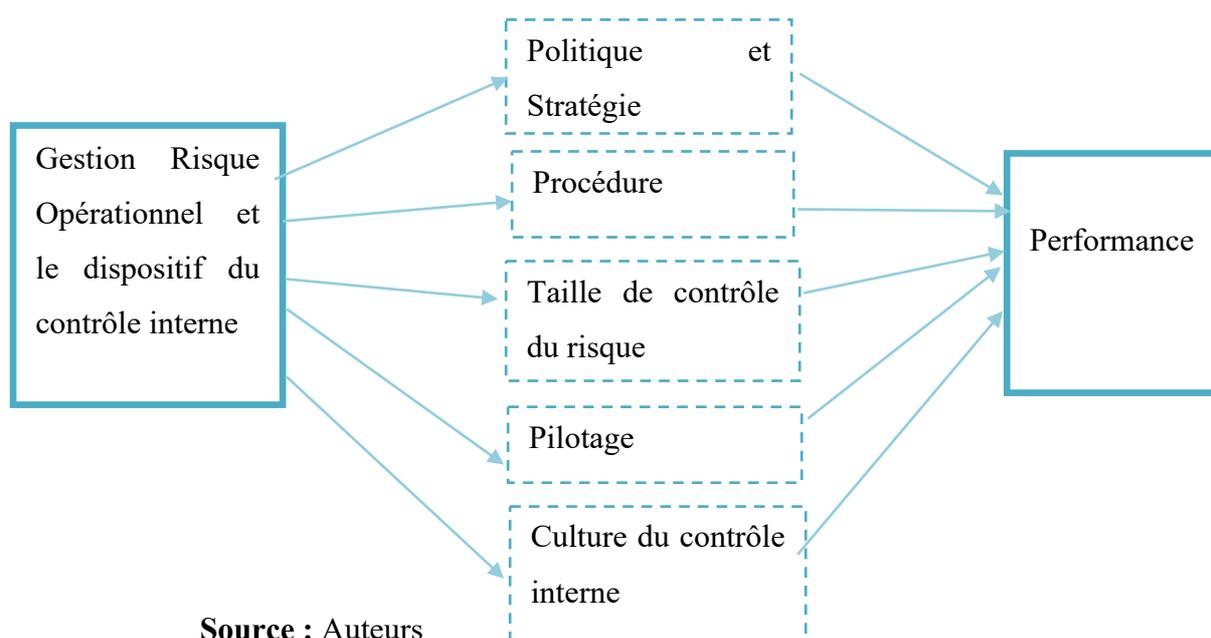
obtenu des résultats similaires en affirmant qu'il existe une corrélation négative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité. Contrairement aux études précédentes ci-dessus, Elsayed (2011) a examiné l'effet de la taille du contrôle des risques sur l'efficacité des projets des sociétés cotées en bourse. Les résultats de l'étude ont conclu à une relation positive significative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité des projets au sein de la non-dualité du chef du contrôle des risques opérationnels. Toutefois, une relation négative est constatée entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité des projets au sein de la dualité du chef du contrôle des risques opérationnels.

2-3-2 Relation positive :

Plus récemment, (Walter & St-hilaire,2014) ont fait état d'une relation positive significative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité du projet. Ce résultat diffère de celui rapporté par O'Connell & Cramer (2010) qui montre une relation significative négative entre la taille du contrôle des risques et l'efficacité du projet. Toutefois, ils ont également constaté une relation positive significative entre le ratio des directeurs externes et la performance.

Au terme de notre revue de littérature, nous avons pu construire un modèle conceptuel que nous tenterons d'appliquer dans une approche empirique afin d'explorer les différents facteurs plus en profondeur et validé l'hypothèses de notre recherche « la relations entre gestion de risque opérationnel et le contrôle interne au sein des entreprises ». Notre modèle conceptuel sur la base de notre revue de littérature se présente comme suit :

Figure N°4 : Modèle conceptuel de gestion risque opérationnel et contrôle interne



Conclusion

A travers de cet article, nous avons essayé de traiter le concept de contrôle interne et le risque opérationnel au sein des entreprises, nous avons constaté que la notion du contrôle interne et le risque opérationnel ont connu une évolution fulgurante.

Le choix du modèle de référentiel COSO et l'utiliser par les entreprises, vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs fixés par l'entreprise, aux informations financières et à la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que le fait que le cadre COSO intègre cinq composantes qui sont mentionnées au niveau de figure N°3, (environnement de contrôle, évaluation des risques, activité de contrôle, information et communication, activités de pilotage), ont permis d'apprécier toute l'importance que revêt un dispositif de contrôle interne efficace et efficient.

En outre, il est à souligner que le dispositif de contrôle interne et la gestion des risques opérationnels ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, mais il est important de mentionner que le contrôle interne et la gestion de risque opérationnels permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise, afin de réaliser une performance durable. Sous la pression des nouvelles directives, législations et normes mises en œuvre, la gestion des risques et surtout les risques opérationnels, ont été évoluées ces vingt dernières années, parce qu'elle a un impact direct sur la performance de l'entreprise et surtout la performance financière. Reste maintenant à optimiser l'utilisation des outils de pilotage stratégique et de performance afin de l'intégrer à la politique de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. Toutefois, très peu d'entreprises s'attaquent de front à cette problématique et la mise en place de dispositifs de contrôle interne inclut la gestion de risques opérationnels, au sein des entreprises devient une nécessité.

Il existe en effet des limites inhérentes à tout système ou dispositif, ses limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes liées au monde extérieur, de l'environnement de l'entreprise, dysfonctionnement humain ou technique. Ces limites ouvrent la voie vers des recherches futures, notre travail de recherche peut être complété par un enrichissement d'un modèle conceptuel de dispositif de contrôle interne inclut l'importance de gestion des risques opérationnels. Pour conclure, nous proposons dans les recherches futures de souligner l'importance de dispositif de contrôle interne et de gestion de risques opérationnels aussi bien conçu et aussi bien appliqué afin de fournir une garantie absolue et durable quant à la réalisation des objectifs fixés par les responsables de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Benoit A.A et Jean.G.B (2004) « Mesure intégrée du risque dans les organisations ».valorisation de recherche Québec. Hydro-Québec.

Caroline.A, (2013) « Identification de la fonction risk manager en France. Que font les risk managers », Recherches en Sciences de Gestion 97, n° 4 (2013): 211.

Daniel.A, (2006) « Éléments essentiels pour une bonne gestion du risque opérationnel », Revue d'économie financière 84, n° 3 (2006): 93-103.

Danièle.N (2006), « Le champs du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà », Revue d'économie financière 84, n° 3 (2006): 11-24.

DESROCHES.A, LEROY.A, & VALLÉE.F (2015), gestion des risques principe et pratique, 3ème édition, 2015.

Frédéric.B & Nicolas.D (2019)« Piloter la gestion des risques et le contrôle interne ».Maxima Paris 2019.

Frédéric.C,(2013) « Gestion des risques et contrôle interne : De la conformité à l'analyse décisionnelle » Vuibert 2013.

GILLES.D & PATRICK.I (2013) « L'analyse des risques : Concepts, outils, gestion, maîtrise». Edition EMS 2013.

Ghandari,Y (2011) « Management des risques et contrôle interne : L'apport du cadre référentiel », Revue Marocaine de gestion d'Economie N° 5 Juillet Décembre 2011.

Jean David.D (2015) « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise : Des enjeux majeurs pour l'entreprise Edition n°2 Gereso 2015.

Jean David.D & Nicolas.D (2014) : Le cout du risque, un enjeu majeur pour l'entreprise 2ème édition, P : 15. 2014.

Laurent.P (2019) « Risk Management Ed. 2 - Management » Edition Dunod 2019.

Marie.A.N(2019) : gouvernance et fonction clés de risque, conformité et contrôle dans les établissements financiers. 3ème édition RB 2019.

Marc.S (2013) « L'essentiel du postmarché : Traitements, risques opérationnels et bonnes pratiques »Ed. N°1, 2013.

Nicolas.D & Caroline.A (2019) « La Fonction Risk manager : Organisation, méthodes et positionnement » Edition N° 1 Gereso 2019 .

OUTSEKI J. (2019) « L'influence des composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019/ Volume 2 : numéro 2 » p : 635-650.

Pierre-Charles.P (2006), La notion de risque en économie, Collection Repères Economie 444 (Paris: La Découverte, 2006).

SIDIBE M. & THERA S. (2021) « Les pratiques du contrôle interne et du contrôle de gestion à l'ère de la gestion budgétaire en mode programme au Mali : Cas des départements ministériels », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume2 : Numéro 10 » pp :167–186.

Sourour.H-A (2018), « La contribution de l'auditeur interne a l'entreprise risk management : resultats d'une etude exploratoire », s. d., 27,2018.

Walter.A & St-H,(2014) « Operational Risk Control & Project Effectiveness in Strategic Project Management », Gestion 2000 31, n° 5 (2014).