

Une carte des risques pour un meilleur contrôle interne

La mise en place d'une carte des risques est un bon moyen pour développer la culture de contrôle dans l'entreprise, et faire en sorte que différents services partagent leurs expériences. Cette démarche permet aussi de mettre en place le cycle de contrôle prévu par les textes.



Marc Lévy
Inspecteur général
UBP

En application du règlement 97-02 du CRBF entré en vigueur le 1^{er} octobre 1997, l'UBP a établi une «carte des risques» couvrant toutes les activités du siège. Selon l'article 9 du règlement, il s'agit notamment de déterminer un cycle de missions couvrant l'ensemble des activités de la banque sur «un nombre d'exercices aussi limité que possible», afin d'améliorer le contrôle interne et de mieux maîtriser les risques.

Cette démarche prolonge les trois étapes de la mise en place à l'UBP d'un «maillage de contrôle interne» (1).

La démarche vise les objectifs suivants :

- établir une vue à la fois précise (pour chaque activité de chaque service du siège) et globale (toutes les activités du siège) de leurs risques, d'où le terme de «carte des risques» ;
- aboutir à un consensus sur le niveau des risques entre les directeurs

concernés, les organes de contrôle et la direction générale ;

- nouer un dialogue précis sur le contrôle interne entre ces mêmes parties prenantes à l'occasion de la mise à jour annuelle de ce document ;
- déterminer le contenu du cycle pluriannuel des missions de contrôle et leur répartition entre les organes de contrôle interne ;
- favoriser l'appropriation du contrôle interne par les responsables opé-

❶ Exemple du centre de gestion de patrimoine

La même procédure a été appliquée pour chaque activité de la banque. Avec une cotation des risques résiduels parfois moins favorable.

Activités/ opérations	Eléments de risques		Eléments réducteurs du risque		Risque résiduel	Missions SCI	Missions IG
	Facteurs de risques	Risque théorique initial	NPI	Autres : à détailler			
						Thème Périodicité	Thème Périodicité
							Mission globale 1/4 ans ou 6 mois après un chgt de responsable
Régularité juridique des comptes et mandats	<ul style="list-style-type: none"> • ouverture de compte irrégulière (particuliers/entreprises/associations) • absence de mandats ou irrégularités 	+++	G 01 001-7/95 personnes physiques	<ul style="list-style-type: none"> • personnel sensibilisé (responsable et secrétariat) 	+	<ul style="list-style-type: none"> • régularité juridique des ouvertures et mandats 1/3 ans 	
Régularité des ordres	<ul style="list-style-type: none"> • ordres passés par les clients (interdits) • «dès le» : ordres en bloc répartis postérieurement au détriment de l'intérêt des clients 	++	G 04 00 - 10/95 actions, sur le marché de Paris	<ul style="list-style-type: none"> • personnel sensibilisé • surveillance du dépositaire 	-	<ul style="list-style-type: none"> • régularité des ordres 1/3 ans 	
Gestion conforme aux mandats	<ul style="list-style-type: none"> • mise en cause de la responsabilité UBP 	+++		<ul style="list-style-type: none"> • suivi global via Gestim • personnel sensibilisé 	+	<ul style="list-style-type: none"> • respect des orientations de gestion des mandats individuels clients 1/3 ans 	

rationnels (directeurs et chefs de service) en leur faisant prendre l'initiative du renforcement des contrôles de premier niveau sur les zones qui le justifient.

La méthode

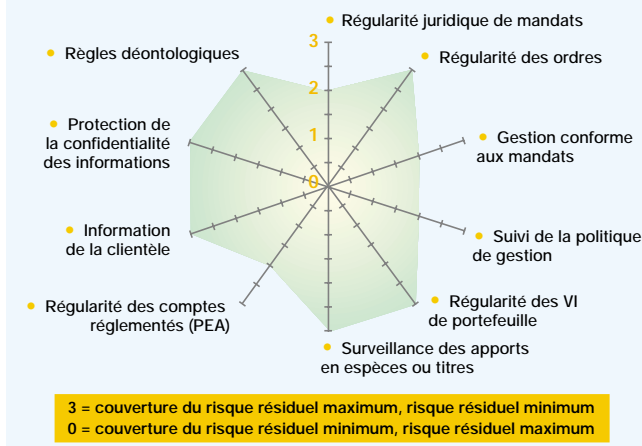
Quatre documents constituent la «carte des risques» :

1. Un tableau qui «cote» les risques liés à chaque activité, et fournit en sept colonnes les informations suivantes :

- l'activité concernée (conservation physique des garanties, information des clients pour les portefeuilles gérés sous mandat, etc.),
- les facteurs de risques «initiaux» : causes éventuelles (incendie ou inondation détruisant les garanties reçues en faveur de la banque) et/ou leurs conséquences éventuelles (impossibilité de faire jouer les garanties),
- la cotation du risque «initial» : échelle de - à ++++. Son chiffrage a fait l'objet d'un consensus immédiat (1),
- les éléments réducteurs de risque : notes de procédures internes effectivement diffusées (avec leur date et index), les autres éléments réducteurs : la qualité des équipes, l'existence de contrôles exercés par plusieurs organes, etc.,
- la cotation du risque résiduel (l'échelle de cotation est la même que pour le risque initial),

2 Couverture des risques (gestion de patrimoine)

Ce diagramme permet de visualiser le degré de couverture des principaux risques, et donc les manques



- les thèmes de missions et leur périodicité envisagés par le service de contrôle interne et l'inspection générale.

2. Un graphique 2 «en radar» indique la couverture des risques pour chacune des principales activités, par direction ou service, sur une échelle de 0 (couverture du risque nulle, soit un risque résiduel maximum) à 3 (couverture «parfaite», pas de risque résiduel). Une légende explicite sur chaque graphique précise l'origine du risque sur les zones les plus sensibles.

3. Le calendrier indicatif des missions des deux organes de contrôle sur cinq ans (1998 à 2002).

4. La périodicité des missions (de plusieurs fois par an à une fois tous les cinq

ans). Les risques partagés entre plusieurs services ou directions sont indiqués clairement sur le tableau d'analyse (exemple : constitution des groupes de clients, partagée entre les agences qui ont la connaissance première de leur clientèle, et la direction du crédit).

Cette «carte» a été réalisée en deux mois environ, conjointement par les responsables de l'inspection générale et du service de contrôle interne. Elle a été validée à l'occasion d'une réunion avec chacun des directeurs des services du siège qui en avaient reçu auparavant un exemplaire pour les activités de leur ressort. Un

consensus a pu être obtenu assez facilement sur les niveaux de risques résiduels. Les directeurs ont spontanément communiqué à leurs chefs de service les tableaux d'analyse des risques et les graphiques concernant leurs activités.

Le programme de missions a été établi sur la base d'un budget temps indicatif pour chaque mission, en fonction des expériences précédentes, en les répertoriant dans un tableau Excel et en rapprochant le résultat des ressources disponibles. La place des impondérables propres aux missions des organes de contrôle a été conservée ■

(1) Banque, septembre 1995, n° 562.