

## Synthèse générale du séminaire

Le séminaire des directeurs du Centre de Rencontres et des Etudes des dirigeants des Administrations Fiscales organisé conjointement avec la Direction Générale des Impôts et Domaines du Benin du 6 au 8 octobre a porté sur le thème de « L'Audit et la Maîtrise des Risques ». Ce séminaire d'approfondissement s'inscrit dans le prolongement du colloque d'Abidjan de Mai 2014 consacré aux problématiques « d'Audit et de Contrôle Internes dans l'administration fiscale ».

Les échanges tenus lors du séminaire d'ABIDJAN ou d'autres séminaires régionaux montrent clairement que la mise en œuvre d'une stratégie de maîtrise de l'activité dans nos administrations est désormais un enjeu majeur d'une bonne gouvernance.

L'activité de nos services (activités fiscales, comptables, financières), la place de nos administrations au sein de l'Etat, l'impact de tout dysfonctionnement imposent d'observer des règles de fonctionnement claires et efficaces.

C'est la raison pour laquelle la gestion du risque est devenue centrale dans les modèles de gouvernance.

L'objectif de ce séminaire d'approfondissement a été de réfléchir de manière pragmatique et opérationnelle aux voies et moyens nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies et de démarches de contrôle interne et d'audit, pertinentes, efficaces et adaptées aux contextes, aux besoins et aux degrés de maturité de chaque pays.

L'idée a été de dégager au terme des trois jours **une sorte de vade mecum** des pré-requis minimum d'une démarche professionnelle de maîtrise des risques et de conduite de l'audit.

Pour conduire ces réflexions, le choix a été fait d'une animation un peu différente des traditionnels travaux en atelier. Les participants ont travaillé en 5 sessions, toujours en réunion plénière, en privilégiant l'échange, le témoignage des expériences vécues dans certains pays non pas pour en faire des modèles de bonne gouvernance mais plutôt comme des éléments d'une réflexion méthodologique globale.

Chaque session a débuté par un diaporama de présentation du thème à traiter qui a servi de support aux échanges et aux débats.

Les sessions ont été construites de manière à préfigurer ce que peut être le chemin à suivre pour construire une démarche de maîtrise des risques.

La synthèse de chacune des 5 sessions est présentée ci-après :

### **Session 1 : Concepts et définitions**

Les travaux conduits lors du séminaire d'Abidjan notamment ont montré que les mêmes mots peuvent être compris de façon différente. Le tour de table effectué en début de séance a confirmé cette situation. Or nous sommes ici dans un domaine professionnel très normé qui permet ensuite des comparaisons, des appréciations communes. Il est essentiel que chacun ait une bonne connaissance de certains concepts et que nous partagions les principales définitions.

Le diaporama et les échanges qui ont suivi ont permis de bien préciser les différents concepts et les définitions et de mieux appréhender l'intérêt et les enjeux de ces leviers en terme de gouvernance de nos organisations. Nous nous sommes attachés ensuite à montrer les distinctions et les complémentarités entre les démarches de maîtrise des risques et d'audit et l'intérêt de bien articuler les deux fonctions.

Les échanges ont permis de commencer à poser les premiers jalons de la mise en place d'une démarche de maîtrise des risques.

*Ces jalons peuvent se résumer comme suit :*

- *à l'origine, il paraît nécessaire d'inscrire cela dans le cadre d'une réflexion stratégique portée au plus haut niveau ;*
- *les concepts et les enjeux doivent être connus et bien appréhendés par cette autorité ;*
- *la démarche commence par une réflexion globale sur les métiers, les missions, les organisations, les niveaux de performance, la régularité des travaux, la sincérité des résultats obtenus, la déontologie des acteurs à tous les niveaux... Cette réflexion doit permettre aux responsables de connaître leur organisation, ses points forts et ses points faibles et in fine d'identifier les zones de risques susceptibles de perturber la conduite des missions et l'atteinte des objectifs.*
- *Les activités de maîtrise des risques et d'audit sont précisément encadrées et normées. Ces règles sont universelles, reconnues professionnellement et ce dans le monde entier. Les mettre en œuvre assure la crédibilité des travaux et des acteurs, elle participe plus globalement à affirmer la crédibilité de la gouvernance de la structure. Ces démarches doivent donc être tout particulièrement professionnalisées dans le respect de ces normes.*
- *La stratégie, comme ensuite la démarche, doit être formalisée dans un document cadre.*

Au terme des échanges, il est apparu que les définitions, les concepts et les enjeux de ces démarches étaient clarifiés, mieux appréhendés et donc mieux partagés par tous les participants.

## **Session 2 : La démarche de maîtrise des risques**

Les réponses fournies au questionnaire adressé aux participants montrent que c'est certainement le domaine dans lequel les écarts entre les pays sont les plus importants. Certains pays sont engagés dans ces démarches depuis longtemps, d'autres le sont de façon plus récente et certains enfin n'ont pas débuté.

Il est intéressant de noter que même entre les pays qui ont mis en place de telles démarches les approches peuvent être assez différentes.

La présentation d'un diaporama et les échanges qui ont suivi ont permis d'aborder quatre (4) aspects essentiels d'une démarche de maîtrise des risques:

- les objectifs d'une démarche de maîtrise des risques ;
- les différentes étapes de la démarche ;
- les techniques d'évaluation des risques ;
- les outils de la maîtrise des risques.

Les échanges sur les objectifs ont permis d'illustrer et de faire le lien avec les définitions et les concepts et en conséquence de mieux percevoir la maîtrise des risques comme étant «une démarche métier, pragmatique, globale et dynamique».

La présentation du dispositif a été l'occasion d'insister sur l'importance et le respect de la chronologie de chacune des étapes. Les échanges ont été nourris pour permettre à chacun de bien appréhender la cohérence de l'ensemble de la démarche maîtrise des risques :

- analyse de l'organisation, des missions ;
- identification des risques ;
- analyse de ces risques: évaluation et classification ;

- adoption de mesures de couverture des risques ;
- planification des actions ;
- suivi, contrôle, réévaluation des risques.

S'agissant des techniques d'évaluation du risque, des explications nombreuses ont été fournies sur les modalités de détermination de la criticité du risque (les deux déterminants du risque, leur évaluation et la combinaison).

L'exposé a enfin été complété par une présentation des principaux outils de la maîtrise des risques (cartographie des risques, organigramme fonctionnel, guides de procédures et référentiel de contrôle interne). Les questions et les débats ont été l'occasion de préciser l'objet, le contenu et le destinataire ou l'utilisateur de chacun de ces outils.

*Les jalons qui complètent la démarche de mise en œuvre d'une stratégie de maîtrise des risques et d'audit sont les suivants :*

- *une réflexion sur les objectifs poursuivis lors de la mise en place de telles démarches (ces démarches ont un coût, il faut en retour des gains) ;*
- *une chronologie à respecter dans la démarche (cf. les différentes étapes) ;*
- *une connaissance et une maîtrise des techniques d'évaluation et de classification du risque ;*
- *la mise en œuvre progressive et simple des principaux outils de la maîtrise des risques (organigramme fonctionnel, guides de procédures, référentiels de cartographie). D'une manière générale, il est nécessaire de documenter les risques.*

### **Session 3 : La démarche d'audit interne**

La plupart des pays participants est engagée dans des démarches de pratique de l'audit interne mais les approches, les méthodes, les compréhensions de ce levier important de la gouvernance sont très différentes.

De manière très didactique, le diaporama de cette session a présenté toutes les étapes du déroulement d'une mission d'audit, de la programmation au suivi des recommandations.

L'objectif de cette session était triple :

- préciser la chronologie, la méthodologie et les outils à mettre en œuvre à chacune des étapes ;
- présenter et expliquer le détail et l'intérêt des normes à respecter à tous les stades d'une mission d'audit ;
- mettre l'accent sur certains aspects d'une mission d'audit : les objectifs d'une mission d'audit, la nature et la qualité des travaux d'audit (problématique de la traçabilité, de la qualité des preuves d'audit, du respect du caractère contradictoire).

Les débats ont principalement porté sur le respect des différentes normes et permis d'aboutir à un quasi consensus sur la pertinence de la démarche.

Le respect des normes a bien été perçu comme un élément essentiel de la communication et de la crédibilité de la mission d'audit en interne et en externe.

De même a bien été intégré dans les échanges le fait que les administrations fiscales, chargées de fonctions régaliennes essentielles au sein de l'Etat se doivent être exemplaires et crédibles dans leur fonctionnement et les résultats présentés.

L'exercice de l'audit interne dans le respect des normes y contribue fortement.

*Les jalons utiles à la construction de la démarche sont principalement :*

- *la structuration de la conduite de la mission en trois phases bien identifiées (phase de préparation, phase de terrain et phase de restitution) ;*
- *la mise en œuvre des normes à toutes les étapes de la mission ;*
- *l'élaboration d'une charte et d'un code de déontologie ;*
- *la documentation de certaines étapes ou de certaines tâches (lettre de mission, document de cadrage, questionnaires, modèles d'entretien, de rapport, de FRAP, de maquette de rapport) ;*
- *la formalisation et le suivi des recommandations et des plans d'action.*

#### **Session 4 : Conditions et moyens de mise en oeuvre**

Sous cette terminologie un peu obscure ou hermétique, l'objectif est ici de mettre l'accent sur quelques aspects qui semblent essentiels à la réussite de telles démarches de maîtrise des risques et d'audit :

- la stratégie, le pilotage et le management des risques ;
- les systèmes d'informations et les outils de gestion des informations ;
- le profil des acteurs et le dispositif de formation ;
- l'engagement du manager dans la conduite de ces démarches.

Cette session a permis de mutualiser les expériences sur les modalités de pilotage de ces démarches, l'organisation des équipes en charge de ces missions, le reporting des activités et les modalités de management du risque.

Des échanges nourris ont fait apparaître des approches assez concordantes sur les problématiques liées au profil des acteurs et au dispositif de formation adapté à mettre en oeuvre. En effet, les activités d'audit et de maîtrise requièrent des qualités particulières qui incitent à exercer une sélection des personnes

amenées à les exercer. Pour autant, il est apparu qu'en l'état, les pratiques sont différentes. S'agissant de la formation, des dispositifs assez complets sont en place dans plusieurs pays et pourraient être mutualisés.

Le thème relatif à la responsabilité du manager a été l'occasion de s'interroger plus particulièrement sur l'enjeu d'une implication forte de la plus haute hiérarchie.

Cette implication est apparue indispensable pour la définition de la stratégie, le positionnement et le rattachement des structures, le suivi des résultats, la comitologie mise en place et les moyens mis à disposition pour conduire ces missions.

*Les jalons à ce stade concernent :*

- *la formalisation du pilotage ;*
- *la mise en place de structures dédiées pour piloter et mettre en œuvre ;*
- *l'attention portée au profil des agents Risques et Audit ;*
- *la mise en place d'un dispositif de formation adapté ;*
- *le positionnement et le rattachement des missions et des structures.*

### **Session 5 : Mutualisation: présentation d'expérience pays**

Le séminaire s'est achevé par une présentation de l'expérience de trois pays : le BENIN, le BURKINA FASO et le NIGER.

Ces trois pays connaissent des niveaux d'engagement différent en matière de maîtrise des risques et de conduite de l'audit interne.

Ces présentations très intéressantes et les échanges qu'elles ont suscités ont permis d'illustrer les enjeux d'une bonne connaissance des concepts et des

outils et la nécessité d'une approche méthodologique précise dans la mise en place de ces missions.

Au terme de trois jours d'échanges très riches qui ont permis un réel approfondissement des connaissances sur les conditions de mise en place de stratégies de maîtrise des risques et de conduite et une partage et une mutualisation des expériences, chaque participant va rentrer dans son pays porteur de ce message :

**MAITRISONS NOS RISQUES POUR PLUS  
D'EFFICACITE, DE TRANSPARENCE ET DE  
PERFORMANCE.**