

Le contrôle interne

Le contrôle interne : définition

✓ Le CI est « l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents, décidés par chaque ministre, mis en œuvre [à] tous niveaux, sous la coordination du SG [...], qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère » (décret n°2011-775)

✓ C'est donc un concept étendu : Aucune action concourant aux politiques publiques n'est exclue du périmètre du CI. Le CI comprend dans son champ les actions réalisées par des opérateurs pour le compte du ministère

Le contrôle interne : objectifs

Le contrôle interne vise, selon les normes, 3 catégories d'objectifs :

- Les objectifs d'**efficience** et d'**efficacité** (se déclinant en objectifs généraux, stratégiques et opérationnels)
- L'objectif de **fiabilité des informations** utilisées par l'organisation (recouvre la qualité comptable et budgétaire, la fiabilité statistique)
- Les objectifs de **conformité légale**, réglementaire ainsi qu'aux directives de l'organisation (recouvre les risques juridiques, éthiques, déontologiques)

Le contrôle interne : la démarche en 8 étapes

-1-

1. Dégager les objectifs de l'organisation

2. Identifier les risques menaçant ces objectifs

→ *logigrammes, tableaux de risques*

Approches par les processus, par les enjeux, par les risques

3. Coter les risques et les hiérarchiser

→ *matrice des risques*

4. Définir les activités de maîtrise des risques

→ *référentiels de contrôle*

Activités de détection, de prévention, de correction

4

Le contrôle interne : la démarche en 8 étapes

-2-

5. Planifier et suivre le contrôle interne

→ *plan de contrôle interne, indicateurs de déploiement et de maîtrise*

6. Analyser et partager les résultats

7. Réviser régulièrement le plan de contrôle

8. Documenter la démarche de l'organisation

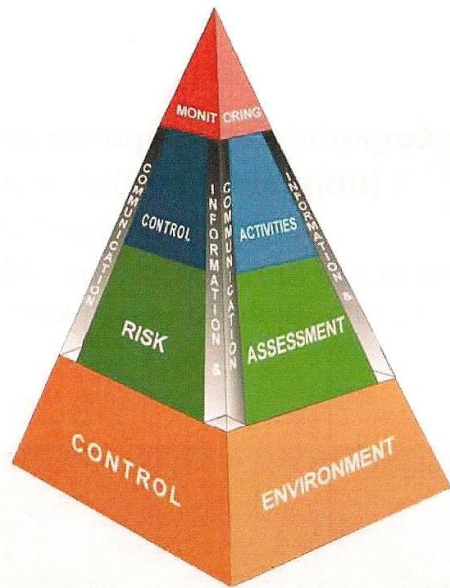
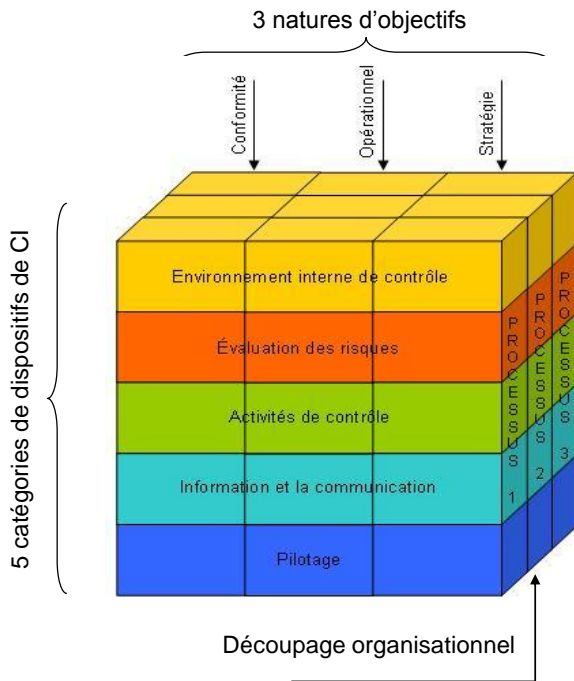
→ *dossier de révision*

Les acteurs du contrôle interne

- Tous les membres de l'organisation contribuent à l'efficacité du contrôle interne :
 - les dirigeants et les cadres
 - les membres du personnel
 - le contrôleur de gestion
 - l'auditeur interne
 - certains tiers (i.e. CAC)

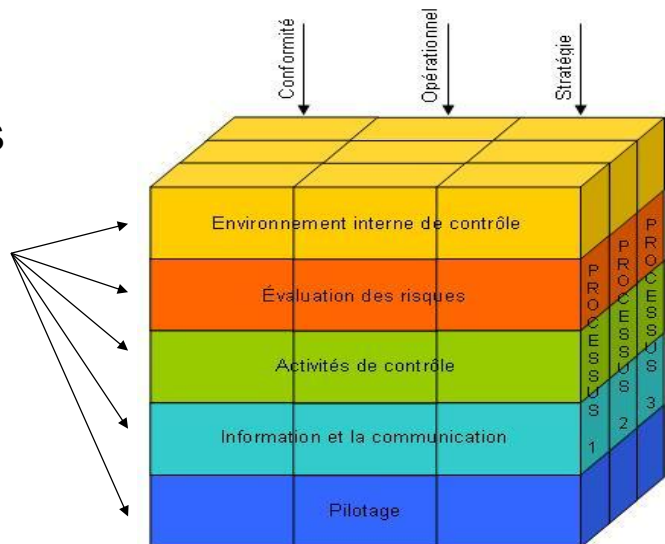
Le référentiel de référence : le COSO

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway commission (1992)
2 présentations

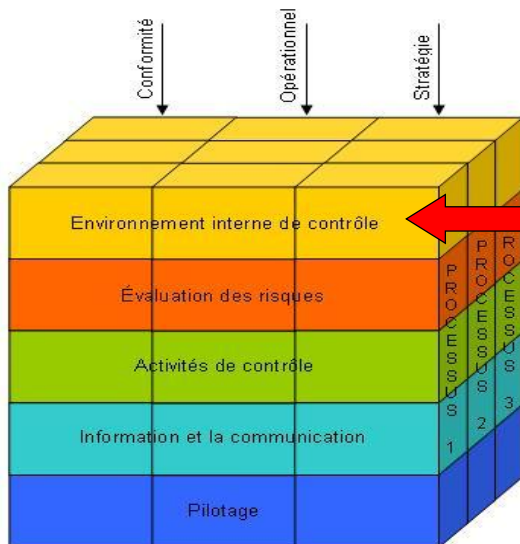


COSO (dit COSO 1)

Le COSO découpe les éléments du contrôle interne en 5 parties, chacune représentant plusieurs thématiques de contrôle.



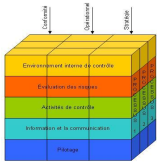
Un référentiel de contrôle interne : le COSO



L'environnement de contrôle (control environment)

L'environnement de contrôle constitue la base de la construction du contrôle interne COSO.

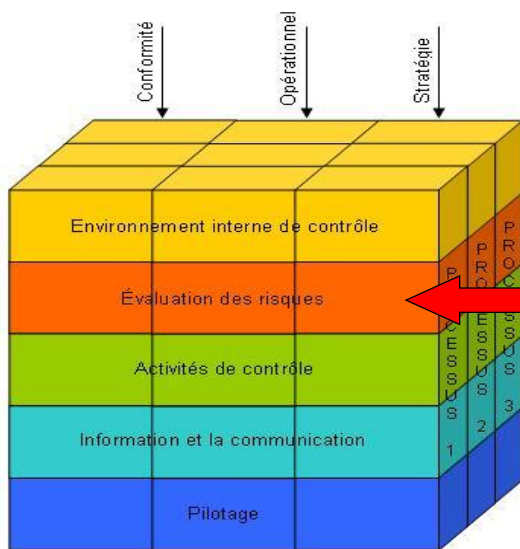
- Valorisation de la culture de contrôle
- Ethique et style de management
- Politique RH
- Normes et procédures adaptées
- Engagement de la direction



Exemples d'environnement de contrôle déficient

- ✓ Organisation de l'entité non claire, avec points à formaliser et/ou préciser :
 - les missions et responsabilités des personnes
 - les organigrammes avec liens hiérarchiques et fonctionnels
 - les délégations de pouvoir
 - les responsabilités par processus
 - ...
- ✓ Organisation juridique insuffisante
- ✓ Stratégie peu claire sur certaines activités
- ✓ ...

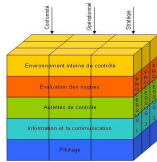
Un référentiel de contrôle interne : le COSO



L'évaluation des risques (risk assessment)

L'étape préliminaire est la définition des objectifs.

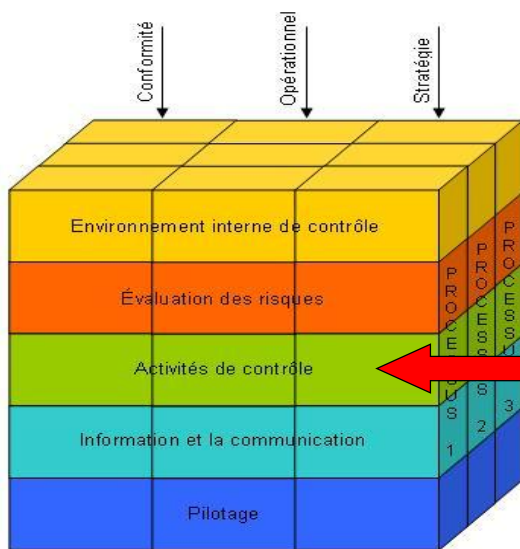
- Détection et analyse des facteurs de risques
- Risques couverts (internes & externes)
- Plan d'action pour la maîtrise des risques



Exemples d'évaluation des risques déficiente

- ✓ Les risques ne sont pas appréhendés par l'ensemble des fonctions dans chaque domaine de compétence :
 - aucun dispositif de détection des risques
 - aucune revue régulière des risques
 - pas de hiérarchisation des risques
- ✓ Pas de cartographie des risques
- ✓ ...

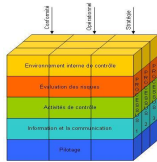
Un référentiel de contrôle interne : le COSO



Les activités de contrôle (control activities)

C'est la mise en place et l'activation des dispositifs de contrôle interne

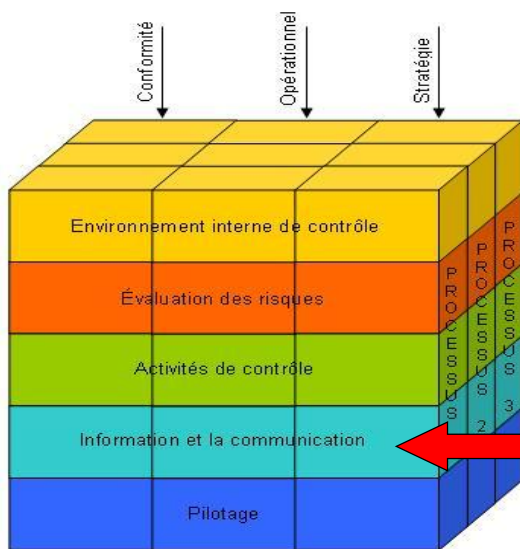
- S'assurer de la mise en œuvre des directives
- S'assurer que les mesures de maîtrise des risques sont mises en œuvre
- Attention particulière apportée aux activités de contrôle informatiques (COBIT)



Exemples d'activité de contrôle déficiente

- ✓ Les procédures ne sont pas formalisées, ou insuffisamment, ce qui ne permet pas :
 - de vérifier que les orientations de la hiérarchie sont mises en œuvre
 - de mettre en œuvre un référentiel commun à tous les services
- ✓ La gestion des systèmes d'information est en cours de mise aux normes. La charte informatique est en cours de rédaction...
- ✓ Les processus GRH, juridique ... ne sont pas encadrés par des procédures
- ✓ ...

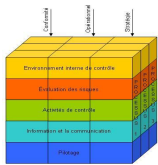
Un référentiel de contrôle interne : le COSO



L'information & la communication (*information & communication*)

On n'agit pas en fonction de la réalité mais en fonction de l'information dont on dispose.

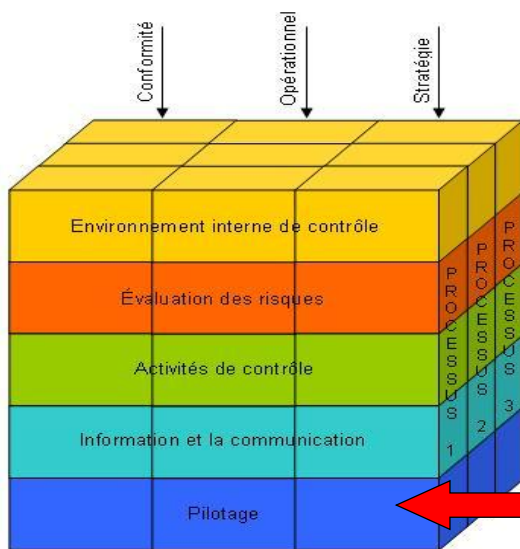
- Comm. formelle et informelle
- Comm. montante, descendante et transversale
- Comm. interne : les bonnes informations doivent parvenir à ceux qui en ont besoin
- Comm. externe : intégrer les attentes des usagers



Exemples d'information et communication déficientes

- ✓ La communication est trop informelle et peu normée. Les référentiels ne sont pas diffusés :
 - pas d'information sur les bonnes pratiques
 - communication déficiente handicapant le contrôle de gestion, les achats
 - ...
- ✓ L'information relative aux responsabilités des organisations et des agents est peu diffusée
- ✓ ...

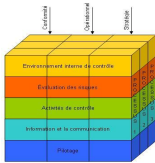
Un référentiel de contrôle interne : le COSO



Le pilotage (*monitoring*)

Centré sur le contrôle interne

- Maîtrise d'œuvre du CI
- Validation et amélioration du système de contrôle interne (inclut l'audit interne)



Exemples de pilotage déficient

- ✓ Pas d'acteur fédérateur assurant la cohésion des éléments du contrôle interne
- ✓ Stratégie peu claire et mal communiquée
- ✓ Mauvaise répartition des responsabilités
- ✓ Absence de chartes, directives,...
- ✓ ...

Fin de diaporama