



UNIVERSITE MOULoud MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du
Diplôme de Master en Sciences de gestion*
Option : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME :

**Evaluation du contrôle interne selon le
référentiel COSO : Cas de l'activité
comptable de l'EnAP**

Présenté par :

DIA Mouhamad

GAYE Mouhamed

Jury composé de :

Présidente /Examinatrice : RACHEDI Akila, Maître de conférences « B »,
UMMTO

Examineur : SADOUD Ahmed, Maître assistant « A », UMMTO

Rapporteur : MEZIAINI Yacine, Maître assistant « A », UMMTO

Année Universitaire : 2014-2015

Dédicace



A ma famille, particulièrement à ma mère **KADIATOU TRAORE** et à mon père **YOUSOUF DIA** qui se sont beaucoup investi dans mon éducation tant moralement que financière, des investissements incommensurable que je ne pourrai rembourser.

A mon frère **OUSSEYNOU DIA**, à mes sœurs **NENE SALIMATA DIA** et **FATIMA SOULAKA DIA** qui m'ont toujours soutenu avec des bénédictions.

A ma défunte grande mère **FATOUMATA SOULAKA KANTE** qui pour moi est la deuxième maman qui ma beaucoup encouragé à l'enfance et guidé mes pas vers la réussite et l'excellence.

A mon binôme **MOUHAMED GAYE** et à une chère amie
AWA YALCOUYE

A ma future famille.

A tous mes professeurs qui ont contribué à mon épanouissement intellectuel.

A tous mes camarades de classe de la MTE4 du LYCEE TECHNIQUE de BAMAKO (promotion 2007), de l'école de Dar-salam 1^{er} CYCLE, de l'école JEAN RICHARD, de l'UNNIVESITE MOULOU D MAMMARI DE TIZI-OUZOU (UMMTO) en ALGERIE.

Enfin à la communauté MALIENNE.

Dédicace



Tout en ayant une pensée forte à Allah qui est l'omnipotent et l'omniscient

Je dédie ma première rédaction à :

Mes chers parents : papa et maman qui m'ont donné une bonne éducation pour faire face aux difficultés de la vie et qui n'ont ménagé aucun effort pour ma réussite dans les études. Mes sœurs Aïssatou, Coumba et mon beau-frère modou diamé qui ont partagé avec moi leur expérience dans les études, je ne trouve vraiment pas les mots pour exprimer ma gratitude envers eux. Mes chers amis Codou diop, mouhamed Diack, Makhtar Ndoeye, Ernest, Mehdi, Ouardia Houchi, Thamila hadide, Sarah, Katia hadjoute, Aboubacrine diop, Khadime Dieye, Souleymane Wade, El hadji mbojj, Mouhamad Dia, Ouattara Datoulaba ,Amina Guerguour, Meriem, Moussa Diouf, Khadime diome, Ismaila Fall, Modou mbojj, Habibou Ly etc. Sans vos encouragements et vos soutiens je ne serai pas capable de relever ce défi.

Mes chers oncles et tantes : Ousmane gaye, Mademba Gaye, Pape Gaye, Adama Gaye Sire Mané, Sadio Mané, Seyni Mané etc.... Merci pour les conseils qui m'ont fait garder le droit chemin. Une pensée pieuse à Tous mes amis parents et frères qui ne sont plus de ce monde : Abdoulaye Sonko, ndiaye mody girandou, Abdoulaye Mané, Mariétou Diatta, Issoupha Mané, Bara seck, Abdourahime Agne, Daour gaye, Coumba Damba, marie gaye, maimouna Mané, Louis Sagna etc...

REMERCIEMENTS

Nous remercions le vice doyen qui est notre chef de spécialité Monsieur AMIAR d'avoir validé la faisabilité de ce travail de recherche.

Nous remercions Monsieur MEZIAINI, d'avoir endossé la responsabilité de directeur de mémoire et de nous avoir guidés dans notre travail. Nous avons pleinement profite de son expérience d'enseignant, de sa pédagogie et de ses méthodes de travail.

Nous tenons à remercier Monsieur TAZIBT, pour avoir contribué au démarrage de notre travail.

Nous remercions Monsieur KECHAD ISMAIL pour son accueil et son encadrement au sein de son cabinet de commissariat aux comptes. En effet il nous a été d'une utilité inestimable pour le travail de terrain et sans lui ce travail n'aura pas été réalisé.

Nous remercions le PDG et l'ensemble du personnel de l'Entreprise Algérienne de Presse (l'EnAP) (qui fait l'objet de notre étude de cas) pour avoir accepte de nous fournir des informations par l'intermédiaire de son consultant Monsieur KECHAD ISMAIL.

Nous remercions l'ensemble des membres de jury pour avoir accepte de participer à l'évaluation de notre travail.

Nous remercions le corps professoral de l'UNIVERSITE MOULOU D MAMMARI de TIZI-OUZOU (UMMTO) notamment nos enseignants de master AUDIT et CONTROLE de GESTION (ACG) pour leur enseignement, leur pédagogie et leur rigueur pendant ces deux années de cycle.

Nous remercions tous nos collègues de master ACG.

Nous tenons à remercier le recteur, vice-recteur et le doyen.

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
AMF	Autorité des marchés financiers
ATC	Algeria Trust Company
CDRAMF	Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers
CI	Contrôle Interne
CNCC	Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
COSO	Committe of Sponsoring Organisation of the Traedway
LA DAF	Direction Administrative et financière
DSCG	Diplome Supérieur de Comptabilité et de Gestion
EnAP	Entreprise Algerienne de Presse
ERM	Enterprise Risk Management
IAS	International accounting standard
IASB	International accounting standard Board
IFAC	International Federation of accountants
IAA	Institute Internal Auditors
LSF	Lois de Sécurité Financière
OEC	Ordre des Experts Comptables
PwC	Price waterhouse Coopers
SCF	Système Comptable et financier
SCI	Système de Controle Interne
SEC	Securities and Exchange commission
SGP	Société de Gestion des Participations
SIMPRAL	Société d'Impression Algerienne
SPA	Société Par Action
LE DAF	directeur administratif et financier
IFRS	international financial and reporting standard
IFACI	institut français de l'audit et contrôle interne
OMC	organisation mondiale du commerce
SOX	sabarnes oxley act

SOMMAIRE

Introduction générale	01
CHAPITRE I : Généralités sur le contrôle interne	05
I.1. Notions sur contrôle interne	05
I.2. Les composants et limites du contrôle interne	31
CHAPITRE II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO	39
II.1. Notions générales sur le COSO	39
II.2. Les composantes du contrôle interne selon le COSO	45
II.3. Les changements apportés de COSO1 à COSO2	64
CHAPITRE III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO	76
III.1. Présentation de l'entreprise EnAP	76
III.2. Evaluation du contrôle interne selon les composantes du COSO1	84
III.3. Les outils utilisés pour l'évaluation des risques et actions de contrôle	101
Conclusion générale	109

Introduction générale

Introduction générale

Le contrôle interne n'a sans doute jamais été l'objet de discussions aussi intenses qu'aujourd'hui. Certaines crises d'entreprises et faillites, lourdes de conséquences, ont montré qu'il était urgent d'agir en matière de surveillance des entreprises. De ce fait, diverses réglementations, allant parfois très loin, sont venues encadrer les activités de surveillance et de contrôle de ces dernières.

Cette évolution soulève différentes questions. Il demeure ainsi un certain flou quant à la manière dont un contrôle interne efficace doit être organisé. De plus, compte tenu des coûts parfois considérables d'une adaptation du contrôle interne, l'utilité d'obligations plus contraignantes est de plus en plus souvent remise en question.

Il est en revanche indéniable que les entreprises doivent soumettre leur contrôle interne à un examen critique. Il leur faut régulièrement analyser et remettre en question les procédures existantes, l'adaptation et la réglementation n'étant pas considérées comme un mal nécessaire, mais comme une chance de mettre sur pied un instrument de gestion et de contrôle interne efficace. Limiter le contrôle interne aux seules activités de contrôle ne suffit pas. D'où, l'organisation d'un solide environnement de contrôle en fait partie, tout comme la gestion des risques, l'information et la communication, ainsi que la surveillance.

Face au contexte actuel marqué notamment par une compétitivité acharnée, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) doivent assurer leur survie et leur développement en veillant à une bonne maîtrise du système de contrôle interne. En effet, ces derniers sont mis en place afin de détecter toute chose susceptible de perturber la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants de ces PME.

De ce fait, des nouvelles méthodes, démarches et référentiels de contrôle interne sont apparus (COSO, AMF, COSO 2 (ERM3) ou ISO 31000,...). En prenant en considération toutes ces pratiques, l'objectif est d'en tirer celle qui sera simple et adaptée aux spécificités des PME.

Le système de contrôle interne est constitué de l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités.

Le développement du contrôle interne est une nécessité. Si certains y voient encore la multiplication de contraintes sans contrepartie, la majorité considère désormais que sa mise en œuvre d'une façon efficace est indissociable d'une bonne gouvernance des entreprises.

Le maintien d'un dispositif de contrôle interne efficace dans le temps ne peut être obtenu que par une bonne gouvernance des systèmes d'information, intégrant la maîtrise des risques et la conformité aux lois et règlements.

L'évaluation du contrôle interne constitue une étape indispensable de la démarche d'audit. Elle permet d'apprécier l'organisation et le système d'information qui concourent à la production des comptes soumis à la validation par des spécialistes en la matière.

Alliant la théorie à la pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter une démarche d'évaluation simplifiée et adaptée aux PME pour une meilleure maîtrise des systèmes de contrôle interne.

❖ **Problématique et hypothèses**

A travers notre stage pratique, au sein du cabinet de commissariat aux comptes KECHAD ISMAEL, nous allons essayer de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique, afin de cerner notre problématique et d'apporter des éléments de réponse essentiellement à la question suivante :

Dans quelle mesure le contrôle interne dans l'entreprise publique algérienne répond-il au référentiel COSO ?

Cette question principale nécessite d'être subdivisée en sous questions, qui sont les suivantes :

- ✓ En quoi consiste l'efficacité des opérations de l'activité comptable ;
- ✓ Comment cette activité comptable reçoit et communique l'information financière ;
- ✓ Les opérations de l'activité comptable répondent-elles aux référentiels et aux réglementations de l'IAS /IFRS.

Pour répondre à cette problématique, il est utile d'y mettre les hypothèses (H) suivantes :

H1 : l'évaluation du contrôle interne porte essentiellement sur la qualité et la fiabilité des opérations de l'activité comptable.

H2 : les opérations de l'activité comptable dans l'entreprise publique obéissent au nouveau système comptable et financier.

❖ **Choix du thème**

Le choix du thème n'est pas le fruit du hasard. Les raisons qui nous ont poussé à le choisir sont comme suit :

- ✓ Nous avons constaté que dans bon nombre d'entreprises, la mise en place du dispositif du contrôle interne est un problème crucial. De ce fait, nous essayerons de cerner le système de contrôle interne dans une PME en l'occurrence l'EnAP.
- ✓ En outre, nous avons jugé nécessaire d'évaluer le système de contrôle interne de cette PME afin de déceler ses forces et ses faiblesses et faire des recommandations.

❖ **Objectifs du travail**

De nos jours, les entreprises sont confrontées à une instabilité croissante de l'environnement, influençant leur fonctionnement, leur poussant alors à mettre en place des procédures de contrôle pour garantir leur pérennité. Notre objectif est d'avoir des connaissances élargies sur le contrôle interne tant théorique que pratique, de savoir comment l'évaluer, afin d'apporter notre contribution volontaire portante sur la réalisation de ce travail de recherche.

En outre, le sujet n'ayant pas été traité à l'université Mouloud Mammeri, nous donne l'opportunité aussi de l'insérer dans la bibliothèque universitaire pour en faire profiter à la génération future.

❖ **Méthodologie de recherche**

La méthodologie de recherche adoptée est une approche descriptive analytique. A cette effet, nous avons procédé en deux étapes :

La première consiste à une recherche et une prospection bibliographique et la deuxième concerne la collecte d'informations.

En premier lieu, nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique en se basant sur la littérature managériale et particulièrement celle traitant l'évaluation du contrôle interne ; et en second lieu, nous avons effectué une collecte d'information au sein du cabinet de commissaire aux comptes KECHAD ISMAEL étant un consultant au niveau de l'EnAP.

Afin de rassembler toutes les informations nécessaires pour mener à bien ce travail et répondre à la question fondamentale évoquée précédemment, nous orienterons notre recherche sur :

- ✓ Des entretiens avec le corps professoral de l'université Mouloud Mammeri habilités sur la question et plus particulièrement notre promoteur ;
- ✓ Le maximum de rencontre avec le personnel du cabinet de commissariat aux comptes afin d'avoir une vision sur la pratique ;
- ✓ Une exploitation rigoureuse des documents reçus de notre encadreur au sein du lieu de stage, d'internet, de mémoire, etc.

❖ **Plan de travail**

Compte tenu des informations acquises sur le plan théorique et empirique, nous avons choisi de présenter ce travail de recherche comme suit :

Le volet théorique sera consacré au contrôle interne, dans lequel nous discuterons des principaux aspects fondamentaux relatifs à ce concept et de son évaluation. D'ailleurs, nous évoquerons dans le premier chapitre les généralités portant sur le contrôle interne en l'occurrence ses notions, ses composants et ses limites.

En outre, dans le deuxième chapitre intitulé évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO, nous y évoquerons les points suivants : premièrement, notions générales sur le COSO ; deuxièmement, nous verrons les composantes du contrôle interne selon le COSO et en fin nous montrerons les changements apportés du COSO1 au COSO2.

Quant au volet empirique, il concerne l'étude de cas qui traite les informations reçues de la part du cabinet de commissariat aux comptes KECHAD ISMAIL relatives au cas de l'EnAP permettant de mieux cerner notre thème à travers des éléments probants .

Cependant, vu la contrainte du facteur temps, la complexité de la structure de l'EnAP, la méfiance de ses dirigeants, ainsi que la difficulté d'accès aux informations nous amènent à traiter que le cas de l'activité comptabilité.

Chapitre I

Généralités sur le contrôle interne

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

Pouvant être délaissé parfois, par les responsables des entreprises et sacrifié au détriment des bonnes performances économiques, situation ayant été à l'origine de nombreux scandales financiers, le contrôle interne, a été remis sur la sellette, et est redevenu depuis quelques années un sujet d'actualité, et au centre d'une réglementation qui ne cesse d'évoluer et de devenir de plus en plus contraignante tant au niveau national qu'international.

En effet, les autorités et les gouvernements ont été incités, à instaurer rapidement de nouvelles lois, permettant de renforcer la sécurité financière et de redonner confiance aux investisseurs.

Dans un contexte d'affaiblissement de la confiance des bailleurs de fonds, les législateurs de nombreux pays, ont eu des réactions fortes afin d'amener les sociétés à une plus grande transparence et à fiabiliser les informations financières qu'elles publient.

Ce chapitre sera divisé en deux parties à savoir:

- ✓ Notions sur le contrôle interne ;
- ✓ Les composants et les limites du contrôle interne.

I-1 Notions sur le contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif, défini et mis en œuvre par plusieurs intervenants au sein de l'entreprise et sous leurs responsabilités. Il a été défini par de nombreuses organisations professionnelles. Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes définitions du contrôle interne à l'échelle internationale et à l'égard de l'information financière les objectifs qui lui sont assignés, avant de parler du contrôle interne et du système d'information, du périmètre du contrôle interne, les acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne, de la mise en œuvre du contrôle interne et enfin les principes généraux du contrôle interne .

I-1-1 Définitions

A l'échelle internationale, diverses définitions ont été données au contrôle interne, par des organisations professionnelles. Nous présenterons la définition donnée par l'International Federation of Accountants (IFAC), le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en outre une définition générale, celle à l'égard de l'information Financière et en fin celle du diplôme supérieur de comptabilité de gestion (DSCG4).

I-1-1-1 Définition de International Federation of Accountants (IFAC)

Le contrôle interne, a été défini au niveau de la norme internationale d'audit 315 :
« Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives ».

Ladite norme, a présenté le contrôle interne, comme étant un processus, conçu et mis en place par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et d'autres membres du personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité avec les textes législatifs et réglementaires applicables.

Il en résulte que le contrôle interne est conçu et mis en œuvre pour répondre aux risques identifiés, qui sont liés à l'activité, et qui menacent la réalisation des objectifs suivis par l'entreprise.

Le contrôle interne est constitué par :

- ✓ l'environnement de contrôle ;
- ✓ le processus d'évaluation des risques de l'entité ;
- ✓ le système d'information, y compris les processus opérationnels y afférents, relatif à l'information financière et à sa communication ;
- ✓ les activités de contrôle ;
- ✓ le suivi des contrôles.

Notons que la définition de l'IFAC a été reprise par le Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) pour qui le contrôle interne est : « l'ensemble des politiques et procédures (contrôles internes) mises en œuvre par la direction d'une entité en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités. Ces procédures

impliquent le respect des politiques de gestion, la sauvegarde des actifs, la prévention et la détection des irrégularités et inexactitudes, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et l'établissement en temps voulu d'informations financières ou comptables fiables. Le système de contrôle interne s'entend au-delà des domaines directement liés au système comptable 15».¹

I-1-1-2 Définition du Committe of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission (COSO)

COSO est l'acronyme abrégé de Committe Of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité²

COSO a défini le contrôle interne, comme suit : « Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :

- ✓ La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ✓ La fiabilité des informations financières ;
- ✓ La conformité aux lois et réglementations en vigueur. »

Pour chaque activité de l'entreprise, le contrôle interne se doit d'être analysé selon ces trois objectifs et au niveau de cinq composantes qui sont :

- ✓ L'environnement de contrôle;
- ✓ L'évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle,
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ Le pilotage du contrôle interne.

¹ TAYECH. MN, « La certification du contrôle interne, Proposition d'un référentiel Vers une approche combinée COSO et la norme d'audit 5 du PCAOB », Proposition d'un mémoire pour l'obtention du diplôme national d'expert-comptable, Institut supérieur de gestion de Tunis, p.12

² Ibid., p.13

I-1-1-3 Définition générale du contrôle interne

Il ressort des définitions précitées, que le contrôle interne est un système ou processus ; ensemble de procédures et de sécurités; qui sont mises en place par les diverses parties prenantes de l'entreprise et par les diverses hiérarchies, telle une culture, et qui touchent la totalité des activités d'une entreprise, qui fonctionnent efficacement et de façon efficiente, afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, tout en lui permettant de protéger ses avoirs et en identifiant et maîtrisant les risques inhérents à la réalisation de ses objectifs stratégiques, de lui permettre de se conformer aux obligations légales et réglementaires dont elle est sujette, et de produire une information financière conforme à la réalité économique, raisonnablement exempte d'erreurs et de manipulations.

Un système de contrôle interne qui fonctionne bien, est un système qui fonctionne de façon efficace et efficiente: L'efficience nous amène à l'une des hypothèses sous-jacentes à la publication de l'information financière, à savoir l'avantage/coût. Un contrôle interne efficient est, par suite, un système dont la mise en place entraîne des avantages, tel que les coûts de mise en place engagés auparavant ne sont plus ressentis.

L'efficacité a trait au bon fonctionnement du système. Un système qui fonctionne de façon efficace, est un système fonctionnant correctement et de façon pertinente. Toutefois, l'efficacité ne devrait pas être considérée comme une notion absolue. Un système qui fonctionne, ne veut en aucun cas dire que c'est un système où il n'y a pas d'écarts de conformité, mais un système où les écarts, s'ils existent, sont non significatifs. Ceci veut dire qu'un système qui fonctionne, un système qui permet de déceler les écarts et les fraudes importantes.

Le système de contrôle interne ainsi mis en place, permet de fournir une assurance raisonnable quant à son bon fonctionnement. Cette assurance, ne peut en aucun cas être absolue, du fait du risque inhérent au contrôle interne provenant du jugement humain y intervenant d'une part, et de l'arbitrage avantage coût, découlant de sa mise en place, d'autre part.³

³TAYECH. M N, Opcit., p.16

I-1-1-4 Définition du contrôle interne à l'égard de l'information financière

Le système de contrôle interne à l'égard de l'information financière est défini comme étant un processus, conçu par le chef de la direction et le chef des finances ou par des personnes exerçant des fonctions analogues, ou sous leur supervision, et mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction ou d'autres employés, pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de la publication de l'information financière, conformément aux principes et normes comptables y compris les politiques et procédures qui :

- concernent la tenue de dossiers suffisamment détaillés qui donnent une image fidèle et qui reflètent la réalité des opérations et des cessions d'actifs de l'entreprise;
- fournissent une assurance raisonnable que les opérations sont enregistrées correctement pour établir les états financiers conformément aux normes et principes comptables admis et que les encaissements et décaissements de l'entreprise ne sont faits qu'avec l'autorisation de la direction et du conseil d'administration;
- fournissent une assurance raisonnable que toute acquisition, utilisation ou cession non autorisée des actifs de l'émetteur qui pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers est soit interdite, soit détectée à temps.

Il s'agit donc ici, d'opérer une distinction entre le contrôle interne d'une société en général et le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière d'autre part.

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière est donc le processus de contrôle interne mis en place pour assurer le bon fonctionnement de la seule fonction financière et comptable au sein de l'entreprise. Ce système de contrôle interne a pour finalité d'assurer la fiabilité de l'information financière publiée et sa conformité à la réalité économique de la totalité des transactions ayant eu lieu.⁴

⁴ TAYECH. M N, Opcit. , p.17

I-1-1-5 Définition donnée par le D.S.C.G

Le contrôle interne est 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 ;
- ✓ 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 ou le directoire ;
- ✓ le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ✓ la fiabilité des informations financières.

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Après avoir défini le contrôle interne, nous allons voir dans le point suivant les objectifs assignés à ce dernier.⁵

⁵ OBERT. R et coll., « DSCG 4 Comptabilité et audit MANUEL ET APPLICATIONS », DUNOD, 2e édition, Paris, 2009, p.510

I-1-2 Les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne concourt à la réalisation d'un objectif général que l'on peut décliner en objectifs particuliers;

L'objectif général c'est la réalisation des missions assignées.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne quatre objectifs permanents⁶ : Sécurité des actifs, Qualité des informations, Respect des lois et règlements, Optimisation des ressources.

I-1-2-1 Sécurité des actifs

- ✓ Un bon système de contrôle interne (SCI) doit viser à préserver le patrimoine de l'entité;
- ✓ Il concerne non seulement les actifs immobilisés de l'entité, les stocks, les actifs immatériels, mais également les hommes (sécurité, risque social), l'image de l'entité qui peut se trouver détruite par une mauvaise maîtrise des opérations, la technologie et les informations confidentielles de l'entité.

I-1-2-2 Qualité des informations

- ✓ L'image de l'entité se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances;
- ✓ Le contrôle interne doit permettre à la chaîne des informations d'être fiables et vérifiables, exhaustives, pertinentes et disponibles.
- ✓ Des informations fiables et vérifiables: ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude; tout SCI doit alors comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible;

Exemple : La boîte noire des avions répond à cette précaution et est un élément important du contrôle interne (CI) mis en place pour la vérification des informations.

Des informations exhaustives:

- ✓ Les informations doivent non seulement être exactes mais également complètes;

⁶ AZEBA.C, Inspecteur des Finances de Grade Exceptionnel « *Contrôle Interne* », Inspection Générale des Finances Ministère de l'Économie et des Finances Royaume du Maroc, Tanger 23 avril 2009, p.5

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

- ✓ Le SCI doit garantir la qualité des enregistrements des données de base à la source;
- ✓ Il doit faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte dans la chaîne des traitements.

Des informations pertinentes :

- ✓ L'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue;
- ✓ L'abondance des données empêche de s'y retrouver et n'améliore donc pas la connaissance.

Des informations disponibles:

- ✓ Le CI doit garantir que les informations soient produites et diffusées en temps opportun ;
- ✓ Il doit faciliter l'accès aux informations.

I-1-2-3 Respect des lois et règlements

- ✓ Le CI doit permettre d'éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs ou des insuffisances dues à l'absence de respect des textes législatifs et réglementaires;
- ✓ Les causes sont multiples: mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc.

I-1-2-4 Optimisation des ressources

Il s'agit de l'utilisation économique et efficiente des ressources :

- ✓ Est-ce que les moyens dont dispose l'entité sont utilisés de façon optimale?
- ✓ A-t-elle les moyens de sa politique?
- ✓ Le système de management des risques de l'organisation est – il efficace?

Ces quatre objectifs constituent la toile de fond sur laquelle chacun inscrira son activité du haut en bas de la hiérarchie. L'organisation d'un dispositif de CI doit se concevoir et s'organiser d'un double point de vue:

- ✓ Le CI de l'entité : règles qui gouvernent une organisation pour permettre au CI de s'implanter et de prospérer ;
- ✓ Le CI de l'activité : Comment chacun va s'organiser pour gérer au mieux ses activités?

Le système d'information est indispensable pour le bon fonctionnement d'une entreprise, nous verrons dans ce qui suit sa relation avec le contrôle interne.

I-1-3 Contrôle interne et système d'information

L'informatique s'introduit dans tous les domaines de la vie des entreprises, aussi bien dans les activités de fabrication (lesquelles, comme la conception et la fabrication assistées par ordinateur, sont actuellement les vedettes de la croissance de l'informatique) que dans les activités de gestion. Le développement du télétraitement, d'internet, de l'utilisation des progiciels de gestion intégrés accélère l'évolution vers le « zéro papier ». Aujourd'hui, la quasi-totalité des comptabilités, qu'elles soient tenues par l'entreprise ou par un prestataire de services (expert-comptable) se fait avec l'aide d'un ordinateur.

Si l'existence des systèmes informatiques ne modifie pas le schéma général de la méthodologie d'audit, elle implique des risques et des techniques nouvelles de contrôle qui peuvent modifier sensiblement le déroulement des missions. Il n'est donc plus possible aujourd'hui, pour un auditeur, d'en ignorer les incidences et de ne pas en exploiter les possibilités⁷.

I-1-3-1 Différences essentielles entre systèmes manuels et systèmes informatisés

La différence essentielle entre un système manuel et un système informatisé est l'élimination de certaines étapes du système manuel dans le système informatisé. Ainsi, dans un système en temps réel, le personnel entre directement les données (par exemple d'une commande) dans le système informatique, sans établir le document-source utilisé habituellement.

Des différences de cette nature modifient l'appréhension du contrôle interne ainsi que la procédure d'examen de l'auditeur qui devra pouvoir analyser toute autre source d'information.

⁷ OBERT.R et coll., Opcit., p.528

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

Titre : différences essentielles entre systèmes de traitement informatisés et systèmes de traitement manuels conduisent aux incidences essentielles suivantes en matière d'audit

DIFFÉRENCES ENTRE TRAITEMENTS AUTOMATISÉS ET TRAITEMENTS MANUELS	
Différences	Incidences sur l'audit
1. La trace de l'opération n'existe que pendant une courte période de temps.	Les auditeurs doivent être capables d'examiner d'autres documents prouvant l'information.
2. Les erreurs dans un système informatisé se reproduisent sur toutes les opérations.	Les auditeurs peuvent restreindre leurs tests à une seule opération pour dégager une erreur potentielle.
3. Dans un système informatisé, l'information n'est entrée qu'une seule fois.	Les auditeurs doivent pouvoir tester les moyens de contrôle utilisés pour prévenir et détecter les erreurs d'entrées.
4. Les opérations sont centralisées par le département informatique dans le système informatisé.	Les auditeurs doivent pouvoir analyser l'organisation du département informatique pour vérifier notamment la nécessaire séparation des fonctions.
5. Dans un environnement informatique, les informations permanentes peuvent rester longtemps altérées sans être détectées.	Les auditeurs doivent pouvoir vérifier périodiquement l'exactitude des informations permanentes dans un environnement informatisé.

Source : DSCG 4, comptabilité et audit, Dunod, Paris, 2009, p.529

I-1-3-2 Risques généraux de l'informatique

L'existence même de l'informatique modifie le risque général d'audit du fait :

- ✓ de la puissance et la fragilité qu'elle génère en facilitant la concentration des informations (banques de données centrales, par exemple) et leur circulation (terminaux d'interrogation ou de génération de données, par exemple) ;
- ✓ de l'évolution technologique permanente des systèmes qui nécessite une formation importante des « informaticiens » à proprement parler, mais aussi et surtout des « utilisateurs » dont elle bouscule souvent les habitudes. Ce dernier point est particulièrement important pour l'auditeur et ses collaborateurs qui, s'ils n'ont pas tous besoin d'être des informaticiens chevronnés, doivent avoir une connaissance suffisante de la technologie pour être à même d'en apprécier les risques, de discuter avec les informaticiens de l'entreprise et d'orienter et utiliser les travaux des spécialistes auxquels ils ont recours le cas échéant ;

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

- ✓ de l'automatisation du traitement de l'information qui augmente la sécurité par rapport à un système manuel si le programme est fiable, mais dans un système mal programmé toutes les opérations présentent la même anomalie ; le phénomène de cumul des anomalies est donc beaucoup plus important que dans un système manuel où l'intervention humaine compense souvent la faiblesse apparente d'un système ;
- ✓ de la capacité de certains systèmes à générer des informations sans intervention humaine (systèmes intégrés, systèmes experts...) créant un risque de voir disparaître ce qui est souvent appelé la « piste d'audit » ou le « chemin de révision », autrement dit la trace du flux d'information de l'origine des opérations à leur traduction dans les comptes annuels ;
- ✓ de la prise de conscience parfois insuffisante, dans les entreprises, des risques spécifiques liés à l'informatique, notamment en matière de continuité de l'exploitation, de confidentialité des données, de sécurité...

À la fois facteur de fiabilité et de fragilité, l'informatique implique une conscience claire et précise de ses risques spécifiques et une organisation rigoureuse assurant la fiabilité et la sécurité des données qu'elle gère et dont l'entreprise est de plus en plus dépendante.

Ces phénomènes s'accroissent avec le développement rapide du télétraitement, du caractère interactif des systèmes d'information tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec l'extérieur. La dématérialisation pose également d'autres problèmes tant au niveau de l'organisation des entreprises que de leur contrôle.

I-1-3-3 Analyse des risques d'audit

L'existence de systèmes informatisés influe de plusieurs façons sur l'audit :

- ✓ la qualité de l'environnement informatique influe sur la fiabilité d'ensemble du processus d'information et des systèmes qui en émanent ;
- ✓ la qualité des applications influe directement sur la qualité du contrôle interne des fonctions correspondantes ;

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

- ✓ l'utilisation de l'informatique permet de réaliser des contrôles difficilement envisageables à la main.

C'est pourquoi l'existence d'une fonction informatique influe sur toutes les étapes de la mission de l'auditeur :

- ✓ lors de la prise de connaissance, l'auditeur doit comprendre les caractéristiques générales de l'informatique de l'entreprise afin d'apprécier son incidence sur son approche de la mission ;
- ✓ la fonction informatique, si elle est significative, doit faire l'objet d'une appréciation du contrôle interne spécifique qui portera sur l'organisation générale de la fonction elle-même et/ou sur certaines applications ;
- ✓ lors du contrôle des comptes, la fiabilité des systèmes informatiques influe sur la nature et l'étendue des contrôles à réaliser.

Après un passage sur la définition et objectifs du contrôle interne et sa relation avec le système d'information nous allons montrer la délimitation de ce dernier autrement dit son périmètre.

I-1-4 Périmètre du contrôle interne

Seul le Cadre De Référence de l'Autorité des Marchés Financiers (CDR AMF) définit le périmètre du contrôle interne. Sachant que ce référentiel s'adresse essentiellement à de grandes entreprises, il rappelle le principe de base selon lequel chaque société doit mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation et précise le rôle de la société mère à l'égard de ses filiales et de ses participations significatives.

Selon le CDR AMF, il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Par exemple dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales⁸.

Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales. Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité

⁸ OBERT.R et coll., Opcit., p.518

de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par la participation concernée en matière de contrôle interne.

Dans le point suivant nous indiquerons les acteurs qui interviennent dans la gestion des risques et du contrôle interne.

I-1-5 Les acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne

La gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

Les acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne sont⁹ :

- ✓ La direction générale ou le directoire ;
- ✓ Le conseil d'administration ou de surveillance ;
- ✓ Le comité d'audit ;
- ✓ Le gestionnaire des risques ;
- ✓ L'audit Interne ;
- ✓ Le personnel de la société.

I-1-5-1 Direction générale

La direction générale, qu'elle agisse directement ou que ses services agissent par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il lui incombe ainsi de concevoir et mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés à la taille de la société, à son activité et à son organisation, et notamment de définir les rôles et responsabilités à cet égard dans la société.

La direction générale procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement.

Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Ainsi, elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

⁹ Cadre de référence AMF (AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS), Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, Mis en ligne le 22 juillet 2010, p.11

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit.

I-1-5-2 Le conseil d'administration ou de surveillance

Le niveau d'implication du conseil en matière de contrôle interne et de gestion des risques varie d'une société à l'autre. Toutefois, l'art. L 225-100 du code de commerce fait obligation au conseil d'administration de rendre compte des risques dans son rapport de gestion, qui doit notamment comporter :

- ✓ Une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée ;
- ✓ Une description des principaux risques et incertitudes auxquels les entreprises comprises dans la consolidation sont confrontées ;
- ✓ Des indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise. Ces indications portent sur les objectifs et la politique de la société en matière de gestion des risques financiers. Elles portent également sur l'exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie.

En pratique, le conseil prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale pour gérer les risques : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle.

Il acquiert notamment une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur le fond, le conseil veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par la société soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la société.

C'est dans ce cadre que le conseil est informé périodiquement des résultats du fonctionnement des systèmes, des principales défaillances constatées au cours de la période écoulée et des plans d'actions arrêtés par la direction générale.

En particulier, le conseil vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

fiabilité de l'information financière par la société et à donner une image fidèle des résultats et de la situation financière de la société et du groupe.

En tant que de besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

I-1-5-3 Le comité d'audit

Le rôle et les missions du comité d'audit sont détaillés dans le document « Le Comité d'audit : rapport du groupe de travail ».

I-1-5-4 Le gestionnaire des risques

Lorsqu'il existe, le gestionnaire des risques, ou la personne en charge de la gestion des risques, est responsable du déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques tel que défini par la direction générale.

A ce titre il met en place un dispositif structuré, permanent et adaptable visant à l'identification, à l'analyse et au traitement des principaux risques. Il anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

I-1-5-5 L'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Il contribue à sensibiliser et former l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Dans le cadre de son plan de travail approuvé par la direction générale, il examine la conformité aux lois et règlements, s'assure de l'application effective des instructions de la direction générale et vérifie le bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information. Le responsable de l'audit interne établit son plan de travail en tenant compte des principaux risques de la société et rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des résultats significatifs de la surveillance exercée.

I-1-5-6 Le personnel de la société

Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par la direction générale. La gestion de risques est la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques: c'est la mise en œuvre du dispositif d'identification, d'analyse et de traitement des risques, au niveau des activités, par les responsables des directions et des grandes fonctions et par l'ensemble des collaborateurs.

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est en particulier le cas des responsables opérationnels en prise directe avec les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes.

Après une détermination de l'ensemble des acteurs du contrôle interne et leurs rôles, quels sont alors les principes auxquels ils obéissent.

I-1-6 Les principes généraux du contrôle interne

Le contrôle interne repose sur certaines règles de conduite ou de préceptes dont le respect lui confèrera une qualité satisfaisante.

Les principes sur lesquels s'appuie le contrôle ont été définis il y a très longtemps par le congrès de l'Ordre des Experts Comptables (OEC) de 1977. Ce sont : l'organisation, l'intégration, la permanence, l'universalité, l'indépendance, l'information, l'harmonie¹⁰. Ces principes ont notamment été repris par le CDR AMF.

¹⁰ OBERT. R et coll., Opcit., p.514

I-1-6-1 Le Principe de l'organisation

Pour que le contrôle interne soit satisfaisant, il est essentiel que l'organisation de l'entreprise possède certaines caractéristiques. L'organisation doit être : préalable, adaptée et adaptable, vérifiable, formalisée et doit comporter une séparation convenable des fonctions.

L'organisation doit être établie sous la responsabilité du chef d'entreprise. Cette responsabilité consiste à fixer les objectifs, définir les responsabilités des hommes (organigramme), déterminer le choix et l'étendue des moyens à mettre en œuvre.

La diffusion par écrit des instructions est indispensable dans une grande entreprise. Elle est également préférable dans les entreprises de dimensions plus modestes, afin d'éviter les erreurs d'interprétation.

En effet, un tel cumul favorise les erreurs, les négligences, les fraudes et leur dissimulation.

I-1-6-2 Le principe d'intégration

Les procédures mises en place doivent permettre le fonctionnement d'un système d'autocontrôle mis en œuvre par des recoupements, des contrôles réciproques ou des moyens techniques appropriés.

Les recoupements permettent de s'assurer de la fiabilité de la production ou du suivi d'une information au moyen de renseignements émanant de sources différentes ou d'éléments identiques traités par des voies différentes (concordance d'un compte collectif avec la somme des comptes individuels).

Les contrôles réciproques consistent dans le traitement subséquent ou simultané d'une information selon la même procédure, mais par un agent différent, de façon à vérifier l'identité des résultats obtenus (total des relevés de chèques reçus et total des bordereaux de remises en banques).

Les moyens techniques recouvrent l'ensemble des procédés qui évitent, corrigent ou réduisent, autant que faire se peut, l'intervention humaine et par voie de conséquence les erreurs, les négligences et les fraudes (traitements automatiques informatisés, clefs de contrôle).

I-1-6-3 Le principe de permanence

La mise en place de l'organisation de l'entreprise et de son système de régulation – le contrôle interne – suppose une certaine pérennité de ces systèmes.

Il est clair que cette pérennité repose nécessairement sur celle de l'exploitation.

I-1-6-4 Le principe d'universalité

Le principe d'universalité signifie que le contrôle interne concerne toutes les personnes dans l'entreprise, en tout temps et en tout lieu.

C'est-à-dire qu'il ne doit pas y avoir de personnes exclues du contrôle par privilège, ni de domaines réservés ou d'établissements mis en dehors du contrôle interne.

I-1-6-5 Le principe d'indépendance

Le principe d'indépendance implique que les objectifs du contrôle interne sont à atteindre indépendamment des méthodes, procédés et moyens de l'entreprise.

En particulier, l'auditeur doit vérifier que l'informatique n'élimine pas certains contrôles intermédiaires.

I-1-6-6 Le principe d'information

L'information doit répondre à certains critères tels que la pertinence, l'utilité, l'objectivité, la communicabilité et la vérifiabilité. Il est dit dans le cadre conceptuel d'International Accounting Standard Board (IASB) § 24 pour que l'information contenue dans les états financiers soit utile pour les lecteurs, quatre caractéristiques qualitatives sont nécessaires : l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

I-1-6-7 Le principe d'harmonie

On entend par principe d'harmonie, l'adéquation du contrôle interne aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

C'est un simple principe de bon sens qui exige que le contrôle interne soit bien adapté au fonctionnement de l'entreprise.

En particulier, dans la petite entreprise, le contrôle interne connaît des limites inhérentes à la dimension, notamment pour ce qui concerne la mise en œuvre généralisée du contrôle interne

Après avoir énoncé les principes auxquels obéissent le contrôle interne, nous évoquerons dans la partie suivante sa mise en œuvre.

I-1-7 Mise en œuvre du contrôle interne

Pour le manager ou le responsable de quelque niveau qu'il soit, il ne suffit pas d'avoir bien compris ce qu'est le contrôle interne, encore faut-il savoir comment s'y prendre pour le mettre en œuvre. Car de même que l'auditeur interne dispose d'une méthode pour conduire une mission, de même il y a une méthode de mise en place d'un dispositif de contrôle interne réfléchi et rationnel. C'est une approche par les risques qui n'est pas sans analogies avec la méthodologie de l'audit interne mais qui ne s'identifie pas à elle. Pour que cette méthodologie donne des résultats cohérents entre les activités, les fonctions, les processus il est indispensable que les critères d'une gestion globale des risques soient définis et connus de tous. C'est à partir de là que chacun va se déterminer. Pour chaque responsable la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives¹¹ :

- ✓ appréciation des préalables ;
- ✓ identification des contrôles internes spécifiques ;
- ✓ validation de la cohérence.

I-1-7-1 Appréciations des préalables

La mise en œuvre du contrôle interne ne peut se faire sans définition de la mission, ni connaissance parfaite des facteurs de réussite et des règles à respecter il faut y ajouter l'appréciation de l'environnement interne.

I-1-7-1-1 Connaissance de la mission

Elle gouverne l'ensemble. Le responsable dont la mission n'est pas clairement définie, ou qu'il ne perçoit pas clairement, ou qui lui semble contenir des contradictions doit impérativement

¹¹RENARD. J « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7^e édition, Paris, 2010, p.191

lever ces doutes avant d'aller plus loin. Et lever les doutes c'est faire appel à la hiérarchie pour redéfinir avec elle le contenu de la mission, ou le préciser, ou en effacer les contradictions.

On ne peut aller plus loin sans cette indispensable révision, sauf le cas où d'entrée de jeu la définition de la mission ne pose pas problème. Mais il est néanmoins conseillé à celui qui campe ainsi sur ses certitudes, de faire valider l'idée qu'il se fait de cette mission afin d'éviter pour l'avenir toute surprise et d'être assuré de construire sur du solide.

I-1-7-1-2 Appréciation des facteurs de réussite

L'inventaire de tout ce qui est nécessaire à la réussite de la mission doit se faire en identifiant ce qui est en place et ce qui manque. Il est bon de dresser cet inventaire à plusieurs pour être sûr de ne rien omettre. Le constat de l'existant peut d'ailleurs conduire à réviser les termes de la mission : les éléments dont on dispose vont-ils au-delà de ce qui est inventorié comme nécessaire? Il faudra peut-être envisager alors un élargissement de la mission, ou éliminer certains éléments superflus. Mais si les éléments à disposition semblent insuffisants il faudra ou bien les réclamer avec insistance ou bien modifier la mission dans le sens d'une réduction. Il n'y a pas de compromis possible entre ces deux solutions et il faut adopter l'une ou l'autre.

Dès les premiers pas de la mise en œuvre des conflits, des contradictions peuvent donc surgir, jusqu'alors larvées mais qui induisaient à coup sûr des éléments irrationnels. Vouloir mettre en place un contrôle interne rationnel c'est se contraindre à mettre fin aux situations ambiguës.

I-1-7-1-3 Identification des réglés à respecter

Chacun doit faire l'inventaire de ce qu'il doit savoir et identifier ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas. Là encore une mise à niveau préalable est nécessaire avant d'aller plus loin, faute de quoi on se condamne à prendre le risque de mettre en place des dispositifs qui laisseront passer ici des infractions, là des manquements aux règles internes, ailleurs des comportements illégaux dont les conséquences peuvent être graves. Mais ces trois préalables étant traités comme il convient en fonction de la situation existante, on peut alors commencer à élaborer le dispositif général de contrôle interne.

I-1-7-1-4 Appréciation de l'environnement interne

Quelle que soit la méthode employée, il est indispensable que dans l'organisation, le climat, la culture soient tels que chacun approuve la démarche et soit prêt à la conduire et à la mener à terme. Cette sensibilisation du management à tous les niveaux concerne au premier chef l'équipe dirigeante qui se doit d'être l'initiatrice du projet, faute de quoi il va se perdre dans les sables.

C'est le célèbre « tone at the top » des anglo-saxons.

Si l'environnement interne n'est pas de bonne qualité, il faudra au préalable envisager de sérieuses actions de sensibilisation et de formation.

I-7-1-2 Identification des dispositifs du contrôle interne

Les activités de contrôle sont propres à chaque organisme et à chaque fonction dans un organisme. On classe habituellement ces contrôles internes spécifiques en trois groupes, classement par nature qui se superpose au classement par destination des dispositifs permanents de contrôle interne :

❖ Les contrôles internes spécifiques ;

Exemple : les séparations de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité

❖ Les contrôles internes détecteurs ;

Exemple : les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements

❖ Les contrôles internes directifs.

Exemple : les procédures, la formation, le visa pour autorisation

On peut également les classer en contrôles actifs (visas, actes de vérification, rapprochements...) et passifs (séparation des tâches, mots de passe...).

Bref, on n'en finit pas de classer, mais l'important est de savoir comment s'y prendre pour mettre en œuvre et identifier.

Comment identifier ces dispositifs ? En suivant quatre étapes : Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires, Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche, Identifier les dispositifs, Qualification

I-1-7-2-1 Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires

Ce découpage sera réalisé en premier lieu au niveau de l'entreprise (domaine stratégique, y inclus les menaces extérieures), ensuite pour chaque activité (domaine opérationnel), le premier conditionnant le second.

C'est une démarche que l'auditeur interne connaît bien, c'est celle qu'il utilise pour identifier les zones à risques et pour construire son questionnaire de contrôle interne ; ainsi qu'il sera expliqué dans la troisième partie. De la même façon le responsable va identifier et lister toutes les tâches élémentaires de son activité et, lorsque c'est possible, de façon séquentielle. C'est pour lui un travail plus facile à réaliser que pour l'auditeur puisqu'il connaît bien son activité. Et plus le découpage sera fin et précis, plus le dispositif de contrôle interne mis en place sera rigoureux et efficace.

Exemple illustratif 1

Découpage en tâches élémentaires d'un processus de paie.

- ✓ Mise à jour des dossiers individuels ;
- ✓ Détermination des niveaux de rémunération ;
- ✓ Autorisation des augmentations de salaire ;
- ✓ Autorisation des primes et gratifications ;
- ✓ Approbation des heures travaillées ;
- ✓ Autorisation des acomptes. /salaires ;
- ✓ Calcul de la paie ;
- ✓ Approbation finale de la paie ;
- ✓ Préparation de l'état de virement ;
- ✓ Envoi à la banque ;
- ✓ Enregistrement au journal de paie et centralisation ;
- ✓ Rapprochement banque/paie.

Soit ici douze opérations élémentaires, qui peuvent faire l'objet d'un découpage plus profond.

I-1-7-2-2 Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer

Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer. En d'autres termes se poser la question : que se passerait-il si cette tâche était mal faite ou n'était pas faite du tout ? Cette identification sera heureusement réalisée en travail de groupe : deux à trois personnes, connaissant bien la fonction ou le processus, afin d'être sûr de ne rien omettre.

Pour chacune de ces identifications, on procédera à une évaluation du risque pour savoir s'il est :

- ✓ Important (I) ;
- ✓ Moyen (M) ;
- ✓ Faible (F).

Cette évaluation, qui n'est pas sans rappeler celle de la cartographie des risques, ne peut être scientifique et exacte, elle reste aléatoire et approximative.

À chaque fois qu'il y aura possibilité de quantifier, on le fera mais dans la plupart des cas ce sera une estimation qualitative. Cette estimation permettra de mesurer l'absolue nécessité du dispositif identifié ou de l'apprécier comme un perfectionnement non indispensable. Certains apprécient le risque de façon plus rigoureuse (en apparence) et se livrent à des calculs permettant une quantification plus précise. Mais pour réaliser le présent objectif point n'est besoin d'aller aussi loin. Il s'agit simplement de savoir si l'on doit prévoir des dispositifs précis, multiples, rigoureux ou si l'on peut se contenter d'un moyen simple et relativement élémentaire : dans le premier cas, il s'agit de tout mettre en œuvre pour éviter que ne se manifeste un risque grave ; dans le second cas, face à un risque jugé faible, une barrière raisonnable suffit. Nous retrouvons ici la notion de relativité, déjà rencontrée.

Exemple illustratif 2

En reprenant l'exemple précédent de la paie :

- ❖ Si la mise à jour des dossiers est mal faite :

Risque :

- ✓ personnel qui ne devrait plus être payé et va l'être (I) ;

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

- ✓ personnel qui devrait être payé et ne va pas l'être (I) ;
- ✓ erreur sur le montant (I) ;
- ✓ erreur sur la personne (I).
- ❖ Si les niveaux de rémunération sont mal établis :
 - ✓ distorsions salariales non conformes à l'échelle des rémunérations (M) ;
 - ✓ fraction aux conventions collectives (I) ;
 - ✓ mécontentement du personnel (I).
- ❖ Si les autorisations d'augmentation ne sont pas données par les personnes habilitées :
 - ✓ favoritisme (I) ;
 - ✓ risques de malversations (I) ;
 - ✓ désordres catégoriels (M) ;
 - ✓ etc.

I-1-7-2-3 Identifier les dispositifs

On va déterminer pour chacun de ces risques, le dispositif spécifique de contrôle interne adéquat; c'est-à-dire que l'on va chercher la réponse à la question :

« Que faut-il faire – ou mettre en place – pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? »

Exemple illustratif 3

En reprenant l'exemple précédent, nous identifierons les dispositifs suivants, qui ne sont pas exclusifs.

- ❖ Mise à jour des dossiers :
 - ✓ personnel payé à tort ;
 - ✓ personnel non payé ;
 - ✓ rapprochement bulletins/effectifs ;
 - ✓ sondages bulletins/mouvements de personnel ;
 - ✓ état des écarts mois M -1 ;
 - ✓ analyse de cet état.
- ❖ Niveaux de rémunération :
 - ✓ Distorsions salariales ;

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

- ✓ état de regroupement des salaires bruts par catégories professionnelles ;
 - ✓ vérification de l'état.
 - ✓ Infraction aux conventions collectives : formation au contenu des conventions pour les décideurs ;
 - ✓ vérifications périodiques par le service des Relations du Travail ;
 - ✓ Mécontentement du personnel ;
 - ✓ traitement des réclamations ;
 - ✓ enquête de satisfaction annuelle.
- ❖ Autorisations d'augmentation :
- ✓ favoritisme ;
 - ✓ risques de malversation ;
 - ✓ désordres catégoriels ;
 - ✓ définition des pouvoirs et latitudes pour les autorisations d'augmentation ;
 - ✓ modèle informatique pour calcul de l'incidence globale ;
 - ✓ procédure d'autorisation ;
 - ✓ etc.

On obtient ainsi la liste théorique des dispositifs nécessaires pour une bonne maîtrise de chaque tâche élémentaire. Mais il est essentiel de ne pas perdre de vue le résultat relatif de cette démarche : un risque ne peut jamais être totalement éliminé. On peut seulement prétendre en réduire la probabilité, et ce pour deux raisons essentielles :

- ❖ subsistera toujours ce que certains appellent « le risque de contrôle interne », c'est-à-dire celui inhérent au dispositif lui-même qui, conçu et mis en œuvre par des personnes, souffre congénitalement d'imperfection.

Et ce risque de contrôle interne sera croissant avec les évolutions et les changements si une permanente révision ne veille pas à la constante adaptation. Cette constante adaptation devra être réalisée par l'audit interne (ou le self audit), mais là est la seconde source d'incertitude ;

- ❖ c'est le risque d'audit lui-même : la démarche d'audit elle-même porte en soi sa relativité. Michel Joras a fort bien montré les inconvénients de cette démarche¹ rigidité de la

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

méthode, incitation à la paresse intellectuelle de l'auditeur, dérives bureaucratiques et médiatiques, etc.

D'où, l'importance d'une quantification du risque afin de définir priorités et classement des risques entre eux pour limiter l'aléa lorsque le risque est important.

I-1-7-2-4 Qualification

Ces dispositifs spécifiques étant identifiés, il reste à les qualifier, c'est-à-dire à les rattacher à leur famille d'origine, au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font partie : objectifs, moyens, système d'information, organisation, méthodes et procédures, supervision.

I-1-7-3 Validation de la cohérence

Chaque dispositif spécifique sera alors regroupé dans sa famille d'appartenance : tous ceux se rapportant aux objectifs, ceux se rapportant aux moyens, etc. On validera alors les dispositifs ainsi identifiés pour s'assurer qu'ils sont cohérents entre eux :

- ❖ ceux qui sont de la nature « objectifs » s'inscrivent-ils bien dans le cadre de la mission à réaliser ?
- ❖ ceux qui sont de la famille des « moyens » concourent-ils à la réalisation des objectifs ?
- ❖ ceux qui sont de la famille « SI et pilotage » permettent-ils de mesurer l'avancement des objectifs et rien d'autre ?

À partir de ce regroupement on fera deux constatations :

- ✓ certains dispositifs spécifiques n'apparaîtront pas cohérents par rapport à l'ensemble, il faudra donc les reprendre et pour ce faire remonter à la seconde période (identification des risques), voire la première ;
- ✓ certaines catégories de dispositifs permanents de contrôle interne peuvent apparaître alors étrangement « vides », c'est que l'on aura oublié quelque chose, ou étrangement pleines, c'est peut-être que l'on est allé trop loin dans la recherche de la sécurité. Et il y a là des risques de paralysie, de bureaucratie, de complexité exagérée (c'est le contrôle interne pour le plaisir de faire du contrôle interne, ainsi qu'il y était fait allusion précédemment).

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

Dans un cas comme dans l'autre, il va falloir reprendre et initier un mouvement cyclique qui de reprise en reprise devrait permettre d'atteindre la situation idéale. Mais chacun sait bien qu'on ne l'atteindra jamais et qu'il serait déraisonnable de tenter de le faire. C'est lorsqu'on aura eu le sentiment d'atteindre au « niveau raisonnable » de maîtrise, prôné par tous, que l'on arrêtera le cycle.

Au terme de la première partie à savoir le contrôle interne qui a été une petite résumée pour avoir une idée générale sur le contrôle interne ,en parlant de ces différentes définitions, ses objectifs, sa relation avec le système d'information, son périmètre ses acteurs, ses principes et sa mise en œuvre. Nous entamerons la deuxième partie qui met l'accent sur les composants du dispositif de contrôle interne.

I-2 Les composants et les limites du contrôle interne

Cette section sera divisée en deux parties.

Au début nous verrons les composantes du contrôle interne qui sont au nombre de cinq à savoir une organisation appropriée, diffusion en interne d'informations pertinentes, système d'identification et d'analyse des risques, des activités de contrôle et une surveillance permanente.

Enfin, Sachant que le contrôle interne est destiné à fournir une assurance raisonnable au dirigeant, cependant il a des limites qui seront développées.

I-2-1 Les composants du contrôle interne

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiquées aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs.

Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge du quel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la société commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

Dans ce contexte, l'exemplarité constitue un vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la société. Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Bien que ces composants soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés. Ces cinq composantes sont les suivantes¹² (selon le cadre de référence sur le dispositif de contrôle interne élaboré à la demande de l'AMF) :

Une organisation appropriée : une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés.

Diffusion en interne d'informations pertinentes : La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités.

Un Système d'identification et d'analyse des risques : Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques.

Des activités de contrôle : Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Une surveillance permanente : Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

¹² OBERT. R et coll., *Opcit.*, p.518

I-2-1-1 Une organisation appropriée

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

- ✓ Une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- ✓ Des responsabilités et pouvoirs clairement définis qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigramme hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;
- ✓ une politique de gestion des ressources humaines qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;
- ✓ des systèmes d'information adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Leur continuité d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures des recours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation ;
- ✓ des procédures ou modes opératoires qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus (objectifs à atteindre à un horizon donné, définitions de fonctions et de lignes hiérarchiques/fonctionnelles, lignes de conduite, outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle...), quels qu'en soient la forme et le support ;
- ✓ des outils ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ;
- ✓ des pratiques communément admises au sein de la société.

I-2-1-2 Diffusion en interne d'informations pertinentes

La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun à ses acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

I-2-1-3 Un système d'identification et d'analyse des risques

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs.

I-2-1-3-1 Le recensement des risques

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

I-2-1-3-2 Analyse des risques

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques

I-2-1-3-3 Gestion des risques

La direction générale et/ou le directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devraient définir des procédures de gestion des risques.

I-2-1-4 Des activités de contrôle

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus.

Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'informations.

I-2-1-5 Une surveillance Permanente

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la direction générale ou du directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

La direction générale ou le directoire apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le conseil d'administration ou de surveillance des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

Cette partie en l'occurrence les composants du dispositif de contrôle interne ouvre une autre perspective à développer dans la deuxième partie à savoir les limites du contrôle interne.

I-2-2 Les limites du contrôle interne

Un système de contrôle interne efficace, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir à la direction qu'une assurance raisonnable et non absolue quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité¹³.

¹³ OBERT. R et coll., Opcit., p.522

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

Fournir des informations au management pour son évaluation du degré de réalisation des objectifs qui lui sont fixés mais non transformer un mauvais manager en un bon manager. Au demeurant, le management n'a aucun contrôle sur les changements qui pourraient intervenir dans la politique ou les programmes du gouvernement, ou dans le contexte démographique ou économique de son action.

De tels changements peuvent imposer aux managers de revoir les contrôles et d'ajuster le niveau de risque acceptable.

Le propre d'un système de contrôle interne efficace réduit la probabilité de ne pas atteindre les objectifs. Il n'en élimine pas pour autant le risque toujours présent que le contrôle interne soit mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu.

En effet, dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, de la fatigue ou de la distraction, voire de manœuvres telles que collusion, abus ou transgression.

Une autre limite tient au fait que la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte de contraintes financières. Les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leur coût.

La volonté de faire fonctionner un système de contrôle interne qui éliminerait tout risque de perte n'est pas réaliste et sa mise en œuvre serait probablement plus coûteuse que ne le justifierait le bénéfice qui en découlerait dans les faits.

Pour déterminer si un contrôle particulier doit être mis en place, on doit prendre en compte non seulement la probabilité de survenance du risque correspondant et son incidence potentielle sur l'organisation mais aussi les coûts afférents à la mise en place de ce nouveau contrôle.

Les changements organisationnels et l'attitude du management peuvent avoir un impact réel sur l'efficacité du contrôle interne et sur le personnel qui le met en œuvre. C'est pourquoi il est nécessaire que la direction vérifie et actualise continuellement les contrôles, communique-les

Changements au personnel et montre l'exemple en se conformant elle-même à ces contrôles.

I-2-2-1 Coût du contrôle

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires. Il faut cependant observer :

- ✓ que le contrôle interne est un élément de sécurité dans l'entreprise, dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;
- ✓ que le contrôle interne est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication ;
- ✓ que le contrôle interne doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

I-2-2-2 Problèmes humains

La mise en place d'un système de contrôle interne peut être interprétée comme une remise en cause de la direction dans le personnel. Sans ignorer l'existence de cas particuliers, il faut observer :

- ✓ que le personnel doit être clairement informé des objectifs réels du contrôle interne ;
- ✓ que les éventuels obstacles soulevés par le personnel relèvent plus de la résistance au changement en général ;
- ✓ que le contrôle interne joue en faveur du personnel, car il interdit qu'il soit suspecté.

La deuxième partie dans ce chapitre à l'occurrence les composants et les limites du dispositif de contrôle interne, marque la fin de ce chapitre et le début du deuxième chapitre.

Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne

Conclusion

En définitive, ce chapitre a fait une présentation du contrôle dans les différentes parties à savoir la notion de contrôle interne et les composants et limites du contrôle interne .Nous retenons dans ce chapitre l'importance du contrôle interne dans une entreprise et les obstacles dont ils doivent faire face .

Dans cette perspective nous entamerons le chapitre suivant qui présente l'un des référentiels le plus utilise pour évaluer celui-ci à savoir le référentiel COSO.

Chapitre II

**L'évaluation du contrôle
interne selon le référentiel
COSO**

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

Le cadre intégré du contrôle interne est un référentiel de concepts constituant une approche nouvelle du contrôle interne visant à concilier les impératifs d'efficacité et d'efficience (c'est-à-dire visant à favoriser une performance optimisée à un coût compatible).

Ce référentiel a fondamentalement, une vocation d'évaluation et d'auto-évaluation du contrôle interne en place plutôt que de conception des procédures au sens de design et d'architectures des contrôles.

Le COSO conçoit le contrôle interne comme une solution à un large éventail de risques. Il définit le contrôle interne à travers trois objectifs et le décrit par cinq éléments ou composantes.

Ce chapitre fera l'objet dans un premier temps d'une présentation de la notion générale sur le COSO, ensuite les composants du contrôle interne selon le COSO et enfin les changements apportés du COSO

II-1 Notions générales sur le COSO

Le COSO est un référentiel de contrôle interne défini par le *committee of sponsoring Organizations* of the Treadway commission.

Il est utilisé notamment dans le cadre de la mise en place des dispositions relevant des lois Sarbanes-Oxley, SOX ou Lois de sécurité financière (LSF) pour les entreprises assujetties respectivement aux lois américaines ou françaises.

Le référentiel initial appelé COSO1 a évolué depuis 2002 vers un second corpus dénommé COSO2.

II-1-1 Historique du COSO

Les pratiques frauduleuses des entreprises Américaine durant les années 70, ont amené les congrès Américains et la Securities and Exchange Commission (SEC) à mettre en place une loi anti-corruption (FCPA) Cette loi a institué la responsabilité pénale des auteurs de ces manœuvres d'une part, et l'obligation pour les entreprises américaines de se munir d'un bon système de contrôle interne, d'autre part.

Faisant suite à ces nouvelles obligations, et à l'initiative, des principaux organismes professionnels privés compétents en la matière, une commission nationale a été formée en 1985,

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

dont l'objectif était de cerner les causes des manœuvres frauduleuses entachant les reportings financiers ; Cette commission était plus connue sous le nom de son premier président, le sénateur Traedway.

Le premier rapport émis en 1987 a recommandé, le développement d'un cadre de référence pour le contrôle interne et c'est ainsi que le Committee of Sponsoring Organizations (COSO) ait été formé. L'organisme privé ainsi institué, a confié au cabinet **Coopers & Lybrand** de préparer un cadre de référence pour le contrôle interne. Les travaux de ce cabinet ont été couronnés par l'émission d'un rapport en 1992 et connu sous le nom du COSO1.

Ce cadre constitue le cadre le plus important et le plus utilisé en matière de contrôle interne et a été depuis développé pour tenir compte des recommandations qu'on lui adressé pour donner lieu en 2002 au COSO 2 Enterprise Risk Management Framework (COSO ERM)¹.

Dans ce qui suit nous allons présenter les deux référentiels COSO 1 et COSO 2 et le positionnement du premier par rapport au second.

Après avoir parlé de l'historique du COSO, nous définirons dans ce qui suit le contrôle interne selon le référentiel COSO.

II-1-2 Définition du contrôle interne selon le COSO

COSO est l'acronyme abrégé de Committee Of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité.

COSO a défini le contrôle interne, comme suit : « Le contrôle interne est un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes² :

- ✓ La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ✓ La fiabilité des informations financières ;

¹ GUENDOUZI. M et coll., « *L'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO* », en vue de l'obtention d'une licence en sciences de gestion option (finance), UMMTO, 2010, p.27

² TAYECH. M N, « *La certification du contrôle interne, Proposition d'un référentiel Vers une approche combinée COSO et la norme d'audit 5 du PCAOB* », Proposition d'un mémoire pour l'obtention du diplôme national d'expert-comptable, Institut supérieur de gestion de Tunis, p.13

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

- ✓ La conformité aux lois et réglementations en vigueur.

Pour chaque activité de l'entreprise, le contrôle interne se doit d'être analysé selon ces trois objectifs et au niveau de cinq composants qui sont :

- ✓ L'environnement de contrôle;
- ✓ L'évaluation des risques ;
- ✓ Les activités de contrôle ;
- ✓ L'information et la communication ;
- ✓ Le pilotage du contrôle interne ».

Après avoir défini le contrôle interne selon le COSO, nous évoquerons ses objectifs par rapport à ce dit référentiel.

II-1-3 Les objectifs du contrôle interne selon le référentiel COSO

Pour atteindre les objectifs fixés, chaque entreprise doit tout d'abord commencer par les définir d'une manière exacte et précise, puis établir des stratégies efficaces visant à atteindre ces objectifs, sous contrainte des moyens nécessaires.

Bien que chaque entreprise détermine ses propres objectifs, certains d'entre eux sont communs.

Le COSO les a donc classés en trois catégories³ comme suit :

II-1-3-1 Les objectifs liés aux opérations

Les objectifs liés aux opérations renvoient à la réalisation de l'objet social, qui est sa raison d'être. Ils couvrent des objectifs plus spécifiques axés sur la réalisation et l'optimisation.

Il est nécessaire que les objectifs liés aux opérations reflètent l'environnement micro et macro-économique dans lequel l'entreprise évolue tels que :

Les pressions exercées par la concurrence en matière de qualité, de diminution des délais de livraison, ou d'avancé technologique.

³ GUENDOUZI. M et coll., Opcit., p.30

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

Le management doit s'assurer que les objectifs sont basés sur la réalité et les exigences du marché et qu'ils permettent, de par la façon dont ils sont exprimés, de procéder à une évaluation significative des performances.

Les instructions et les orientations de la direction générale ou du directoire doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées.

Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et les risques encourus.

Afin d'atteindre les objectifs liés aux opérations, il est clair et impératif de tracer une stratégie et de mettre les moyens nécessaires pour l'exécution de l'action de base.

II-1-3-2 Les objectifs liés aux informations financières

Les objectifs liés aux informations financières visent la préparation des états financiers publiés, en incluant les états financiers intermédiaires et synthétiques et les chiffres-clés extraits des états financiers et des tiers à être diffusés auprès du public.

La préparation des états financiers fiables est une condition préalable à l'obtention de fonds, auprès des investisseurs, d'emprunts bancaires et qui peut aussi être un facteur clé dans la signature de certains contrats ou dans les relations avec certains fournisseurs.

Les investisseurs se basent sur les états financiers pour mesurer les performances afin de les comparer à celles des équipes dirigeantes des autres organisations et aux performances d'autres moyens de placement.

Le terme « fiabilité » utilisé implique que les comptes soient réguliers et sincères qu'ils soient préparés conformément aux principes comptables et à la réglementation en vigueur.

Ces objectifs sont appuyés par un ensemble d'affirmation qui sous-tend les états financiers :

❖ Existence ou survenance

Les actifs, passifs et les droits de propriété existent à une date précise et les transactions enregistrées correspondent à des événements qui sont réellement survenus au cours d'une période déterminée.

❖ Exhaustivité

Toutes les transactions, les événements et les circonstances sont survenus au cours d'une période spécifique et qui auraient dû être prise en compte au cours de cette même période ont effectivement été enregistré ;

❖ Droits et obligations

Les actifs correspondent aux droits et les passifs aux obligations de l'entité à une date donnée ;

❖ Evaluation ou rattachement

Les éléments de l'actif, du passif, des produits et des charges sont comptabilisés à leur juste montant conformément aux principes comptables appropriés et pertinents. Les transactions sont mathématiquement exactes, pour ce qui est de leur montant, et correctement enregistrées dans les livres ;

❖ Présentation

Les informations figurant dans les états financiers sont correctement présentées, libellées et classées.

II-1-3-3 Les objectifs liés aux lois et réglementations

Les entreprises doivent mener leurs affaires et prendre souvent des mesures particulières, en application des lois et règlements.

Celles-ci ont trait par exemple, aux marchés, aux tarifs, aux impôts, à l'environnement, au bien-être et au commerce international.

Ces lois et règlements imposent des normes minimales que l'entreprise doit intégrer dans ses objectifs de conformité.

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

Compte tenu du grand nombre de domaines du droit existants (droit des sociétés, droit commercial, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- ✓ Connaitre les diverses règles qui lui sont applicables ;
- ✓ Etre en mesure d'être informée, en temps utile, des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- ✓ Transcrire ces règles dans ses procédures internes ;
- ✓ Informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

Cette classification permet d'étudier séparément chacun des aspects du contrôle interne. Ces catégories distinctes mais qui se chevauchent (un objectif donner pouvant rentrer dans plus d'une catégorie) couvrant plusieurs besoins et relever de la responsabilité directe de différents membres du management.

Le système de contrôle interne peut fournir un niveau assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs en matière de fiabilité des informations et de la conformité aux lois et règlements en vigueur.

La réalisation de ces objectifs, qui sont principalement fondés sur les normes imposées par des tiers, dépend de la façon dont sont conduites les activités opérationnelles.

Toutefois, la réalisation des objectifs liés aux objectifs, par exemple :

En termes de taux de rentabilité des investissements, de part de marche ou de lancement de nouveaux produits, ne relève pas toujours de la seule volonté de l'entreprise.

Le contrôle interne ne peut prévenir un jugement erroné ou une mauvaise décision, ou bien un événement extérieur pouvant entraîner l'échec des objectifs d'exploitation.

Dans ce domaine, le système de contrôle interne ne peut fournir au management et au conseil d'administration une assurance raisonnable d'être informés en temps utile que dans la mesure où l'entreprise est engagée dans la réalisation de ces objectifs.

Après avoir acquis des connaissances sur le COSO (référentiel de contrôle interne) à travers son historique, sa définition du contrôle interne et les objectifs du contrôle interne selon

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

ce référentiel, nous entamerons la partie suivante spécifiée dans ce chapitre (composants du contrôle interne selon le COSO).

II-2 Les composants du contrôle interne selon le COSO

COSO répartit le contrôle interne en cinq composants, existants au sein de toutes les entreprises, inter réalisées, s'insérant dans le cadre de la réalisation de ses affaires et qui dépendent principalement du style de gestion et de la taille de celles-ci.

Ces cinq composants sont résumés comme suit :

- ✓ Environnement de contrôle : Il s'agit du principal pilier des autres composants. Il s'agit du « terrain » où les différents intervenants, réalisent leurs tâches et exercent leurs responsabilités en matière de contrôle ;
- ✓ Evaluation des risques : C'est au niveau de l'environnement de contrôle que le management évalue les risques susceptibles d'entacher la réalisation des objectifs visés par l'entreprise ;
- ✓ Activités de contrôle : Il s'agit de toutes les procédures et règles de contrôle qui sont mises en place par le management, et contrôlées par celui-ci, en vue de contrecarrer les risques identifiés au sein de l'environnement de contrôle. Ces opérations permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les activités de contrôle, sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la structure ;
- ✓ Information et communication : Les informations pertinentes, efficaces, efficientes et claires, notamment celles d'origine financières, sont recueillies et diffusées au sein de l'environnement de contrôle, pour permettre la bonne conduite et l'atteinte des objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Pilotage : Il s'agit de toutes les actions et mécanismes mis en place, qui permettent d'assurer un suivi du système et qui peuvent donner lieu à des ajustements ou encore des actions correctives. Ces actions sont apportées au système, en vue de lui permettre de fonctionner convenablement.

Ces composants seront détaillés respectivement ci-dessous :

II-2-1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle reflète la culture d'une organisation puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation de son personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres composants du contrôle interne, en fournissant une discipline et une structure.

Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle⁴ sont:

- ✓ l'intégrité tant personnelle que professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel ;
- ✓ le style de management ;
- ✓ la structure de l'organisation;
- ✓ les politiques et pratiques en matière de ressources humaines.

II-2-1-1 L'intégrité et valeurs éthiques des responsables et du personnel

L'intégrité tant personnelle que professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel déterminent leurs priorités et leurs jugements de valeur, qui se traduisent par un code de conduite. Ces qualités doivent se concrétiser par une attitude d'adhésion à l'égard du contrôle interne, en tout temps et dans l'ensemble de l'organisation. Toute personne active dans l'organisation tant les responsables que le personnel doit prouver son intégrité personnelle et professionnelle, et de son respect de l'éthique; tous doivent en permanence observer les codes de conduite en vigueur, par exemple, en s'obligeant, d'une part, à déclarer les intérêts financiers personnels qu'ils peuvent avoir, les fonctions qu'ils pourraient exercer en dehors de l'organisation ou les dons qu'ils reçoivent (s'ils proviennent, par exemple, des élus ou de hauts fonctionnaires) et, d'autre part, à signaler tout conflit d'intérêts. De même, les organisations publiques elles-mêmes doivent garder et démontrer leur intégrité et respecter des valeurs éthiques, et doivent permettre au public de percevoir ces qualités au travers de la formulation de leur mission et de leurs valeurs. En outre, leurs activités doivent être éthiques, ordonnées, économiques, efficaces et efficaces, et être cohérentes avec leur mission.

⁴ INTOSAI, « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », 1992, p.20

II-2-1-2 Le style de management

Le style de management (c'est-à-dire la philosophie des responsables et leur manière d'opérer) reflète les éléments suivants:

- ✓ l'attitude permanente d'adhésion au contrôle interne, l'indépendance, la compétence et la volonté de montrer l'exemple;
- ✓ un code de conduite défini par les responsables ainsi qu'une assistance et des évaluations de performance qui tient compte des objectifs du contrôle interne et, en particulier, de celui qui a pour finalité la réalisation d'opérations éthiques.

L'état d'esprit défini par la haute direction se reflète dans tous les aspects des actions menées par la direction. L'engagement, l'implication et le soutien des hauts responsables politiques et des parlementaires pour asseoir ce style de management favorisent une attitude positive et sont déterminants pour le maintien d'une attitude constructive et d'adhésion au contrôle interne dans l'organisation.

Si la haute direction croit à l'importance du contrôle interne, les membres de l'organisation y seront sensibilisés et réagiront en respectant consciencieusement les contrôles établis. Par exemple, la création d'un service d'audit interne, faisant partie intégrante du système de contrôle interne, est un signal fort, par lequel le management montre l'importance du contrôle interne.

Si, au contraire, le personnel de l'organisation a le sentiment que le contrôle n'est pas une préoccupation majeure de la haute direction et est soutenu de manière formelle plutôt que réelle, il est pratiquement certain que les objectifs de contrôle de l'organisation ne seront pas effectivement atteints.

Par conséquent, il est extrêmement important que la direction fasse la démonstration et insiste sur ce qu'est une conduite éthique si elle veut atteindre les objectifs de contrôle interne et, tout particulièrement, l'objectif «d'opérations éthiques». Dans l'exercice de sa fonction, la direction doit donner l'exemple au travers de ses propres actions et sa conduite doit être le modèle de ce qu'il est bon de faire plutôt que l'image de ce qui n'est qu'acceptable ou simplement commode. Les politiques, les procédures et les pratiques de la direction doivent, tout

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

particulièrement, promouvoir des façons de faire qui répondent à l'ensemble des critères énoncés: ordre, éthique, économie, efficacité et efficacité.

Nombreux sont, toutefois, les éléments qui ont une incidence sur l'intégrité des responsables et de leur personnel. Dès lors, il convient de rappeler au personnel, à intervalles réguliers, ses obligations dans le cadre d'un code de conduite fonctionnel, émanant de la haute direction. Conseiller et évaluer les performances ont aussi leur rôle à jouer. Ainsi, les évaluations globales doivent être basées sur l'appréciation de plusieurs facteurs clés, incluant le rôle des agents dans la réalisation du contrôle interne.

II-2-1-3 La structure de l'organisation

La structure de l'organisation d'une organisation prévoit les éléments suivants:

- ✓ délimitation de pouvoirs et domaines de responsabilité;
- ✓ délégations de pouvoirs et obligation de rendre compte;
- ✓ canaux d'information appropriés.

La structure organisationnelle définit les principaux domaines d'autorité et de responsabilité d'une organisation. Les délégations de pouvoirs et l'obligation de rendre compte ont trait à la manière dont cette autorité et ces responsabilités sont déléguées dans l'ensemble de l'organisation. Qui dit habilitation ou obligation de rendre compte dit établissement de rapports. Il est, dès lors, nécessaire que des canaux d'information appropriés soient définis. Dans des circonstances exceptionnelles, il doit être possible d'ajouter d'autres canaux d'information à ceux qui existent, notamment dans les cas où le management est lui-même impliqué dans des irrégularités.

La structure organisationnelle peut inclure un service d'audit interne qui doit être indépendant du management et faire rapport directement au plus haut niveau d'autorité de l'organisation.

II-2-1-4 Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines

Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines englobent le recrutement, la dotation en personnel, la gestion des carrières, la formation (formelle et professionnelle) et les

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

études accomplies, les évaluations et les conseils au personnel, les promotions et la rémunération, ainsi que les mesures correctives.

Le personnel constitue un aspect important du contrôle interne. Il est nécessaire de s'entourer de personnes compétentes et dignes de confiance pour assurer un contrôle efficace. C'est ce qui fait que les méthodes de recrutement, de formation, d'évaluation, de rémunération, et de promotion jouent un rôle important dans l'environnement de contrôle. Les décisions en matière de recrutement et de dotation au personnel doivent par conséquent donner l'assurance que le personnel possède l'intégrité, la formation adéquate et l'expérience requise pour accomplir ses fonctions et que la formation formelle, professionnelle et éthique est assurée. La présence de managers et d'agents qui comprennent bien les contrôles internes et qui sont prêts à prendre des responsabilités dans ce cadre est indispensable si l'on veut disposer d'un contrôle interne efficace.

La gestion des ressources humaines joue également un rôle essentiel dans la promotion d'un environnement éthique en favorisant le professionnalisme et en faisant respecter les règles de transparence au quotidien. Ceci doit être particulièrement visible en matière de recrutement, d'évaluation du travail et des processus de promotion, qui doivent être basés sur le mérite. Assurer la transparence des processus de sélection par la publication des règles de recrutement et des vacances d'emplois contribue également à la mise en œuvre d'une gestion éthique des ressources humaines.

L'environnement de contrôle interne constitue la discipline et la structure aussi bien que le milieu qui influence la qualité globale du contrôle interne.

Remarque

Les petites et moyennes sociétés peuvent instaurer de façon différente la composante « environnement de contrôle ». Ainsi par exemple, une société n'aura pas forcément un code de conduite en tant que tel mais les valeurs d'intégrité et d'éthique peuvent être communiquées oralement⁵.

⁵Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 du 10 janvier 2011, « *contrôle interne et gestion des risques* », p.10

II-2-2 Evaluation des Risques

L'évaluation des risques est le processus qui consiste à identifier et à analyser les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, et à déterminer la réponse à y apporter.

Elle implique les éléments⁶ suivants:

- ❖ Identification des risques
 - ✓ liée aux objectifs de l'organisation ;
 - ✓ exhaustive ;
 - ✓ qui prend en compte les risques dus à des facteurs externes et internes, à la fois au niveau de l'organisation et à celui des activités;

- ❖ Analyse des risques
 - ✓ par l'évaluation de l'impact possible du risque;
 - ✓ par l'évaluation de la probabilité de survenance du risque;

- ❖ estimation du degré d'aversion au risque de l'organisation ;

- ❖ Mise au point des réponses à y apporter
 - ✓ Quatre catégories de réponses doivent être envisagées: transfert, tolérance, traitement ou suppression;
 - ✓ Les contrôles appropriés mis en œuvre peuvent être orientés vers la détection ou la prévention.

Compte tenu de l'évolution permanente des données politiques, économiques, industrielles, réglementaires et opérationnelles, l'évaluation des risques doit constituer un processus continu et itératif. Cela implique d'identifier et d'analyser les changements, les opportunités et les risques qui en découlent (cycle d'évaluation des risques) et de modifier les contrôles internes pour l'adapter aux changements intervenus dans les risques.

⁶ INTOSAI, Opcit., p.25

Les services publics sont appelés à gérer les risques susceptibles d'avoir un impact sur les services rendus et la réalisation des résultats souhaités.

II-2-2-1 Identification des risques

L'approche stratégique de l'évaluation des risques repose sur une démarche qui consiste à identifier les risques au regard des objectifs clés de l'organisation. Les risques ainsi identifiés sont alors analysés et évalués, et résultent en un nombre restreint des risques majeurs. L'identification des risques majeurs ne détermine pas uniquement les priorités en termes d'affectation des ressources allouées à l'évaluation des risques, mais aussi la répartition des responsabilités en vue de la gestion de ces risques.

Les performances d'un organisme peuvent être menacées par des facteurs aussi bien externes qu'internes, dont l'impact peut se mesurer tant à l'échelle de l'organisation qu'au niveau d'une activité donnée. L'évaluation des risques doit prendre en compte tous les risques susceptibles de survenir (y compris le risque de fraude et de corruption). Il faut par conséquent que l'identification des risques soit exhaustive. L'identification des risques doit constituer un processus continu et itératif et est souvent intégrée au processus de planification.

Il est nécessaire de se doter d'outils appropriés pour identifier les risques. Deux des outils les plus communément utilisés sont la commande d'une analyse des risques et l'auto-évaluation des risques.

Ces deux approches ne s'excluent pas et il est souhaitable d'exploiter les données combinées obtenues ainsi dans le cadre du processus d'évaluation des risques pour faciliter l'identification des risques à la fois au niveau de l'organisme et des activités.

II-2-2-2 analyse des risques

Afin de décider comment gérer les risques, il est essentiel de ne pas se borner à constater le principe de l'existence d'un certain type de risque mais il s'agit aussi d'évaluer son impact éventuel et sa probabilité de survenance. La méthodologie de l'analyse des risques peut varier, surtout parce que de nombreux risques sont difficiles à quantifier (par exemple, risques portant sur la réputation de l'organisation), tandis que d'autres se prêtent facilement à une analyse chiffrée (particulièrement les risques financiers). Pour ce qui est des premiers, seule une approche intégrant une large part de subjectivité est possible. En ce sens, l'évaluation des risques relève plus d'un art que d'une science. Toutefois, l'utilisation de critères systématiques

d'estimation des risques atténuera la subjectivité du processus en fournissant un cadre pour les jugements à poser.

L'un des principaux buts de l'évaluation des risques consiste à attirer l'attention de la direction sur les domaines de risque qui appellent des mesures et sur leur degré de priorité. A cet effet, il sera habituellement nécessaire de développer un cadre pour classer l'ensemble des risques, par exemple, comme élevé, moyen ou bas. Il est généralement préférable de réduire au minimum le nombre de ces catégories, un affinement excessif pouvant déboucher sur la séparation purement artificielle de niveaux de risque qui, dans la réalité, ne peuvent être séparés aussi clairement.

II-2-2-3 Estimation du degré d'aversion au risque de l'organisation

L'un des principaux déterminants de la stratégie de réponse aux risques réside dans le degré d'aversion au risque de l'organisation. Le degré d'aversion au risque d'une organisation correspond au niveau de risque qu'elle est prête à courir avant d'estimer qu'il est nécessaire d'intervenir. Les décisions de réponse au risque doivent être prises parallèlement à l'identification de ce degré de risque tolérable.

Il est nécessaire de prendre en considération à la fois les risques inhérents et résiduels pour déterminer le degré d'aversion au risque. Le risque inhérent est celui auquel une organisation est confrontée en l'absence de toute action du management susceptible d'influencer sa probabilité de survenance ou son impact. Le risque résiduel est celui qui reste après que le management ait pris des mesures pour répondre au risque.

Le degré d'aversion au risque d'une organisation dépendra de sa perception de l'importance des risques. Par exemple, le niveau maximal de perte financière tolérable peut varier en fonction d'un certain nombre d'éléments, dont l'importance du budget susceptible d'être affecté, l'origine de la perte ou les risques associés au même événement, comme le risque qu'il s'accompagne d'une publicité défavorable à l'organisation. L'identification du degré d'aversion est d'ordre subjectif mais elle n'en représente pas moins une étape importante dans la formulation de la stratégie globale en matière de risques.

II-2-2-4 Réponses à apporter aux risques

Les mesures de réponse au risque peuvent être subdivisées en quatre catégories. Dans certains cas, le risque peut être transféré ou toléré, ou nécessiter de mettre un terme à une activité. Néanmoins, dans la plupart des cas, le risque devra être traité et l'organisme devra mettre en œuvre et maintenir un système de contrôle interne efficace afin de le maintenir à un niveau acceptable.

Le traitement n'a pas nécessairement pour objectif d'éliminer totalement le risque, mais plutôt de le maîtriser. Les procédures mises en place par une organisation en vue de gérer le risque sont appelées activités de contrôle interne. L'évaluation des risques joue un rôle crucial dans la sélection des activités de contrôle appropriées à entreprendre.

Dans le cadre de l'élaboration d'un système de contrôle interne, il est important de veiller à ce que l'activité de contrôle mise en place soit proportionnée au risque. Mis à part les risques dont les conséquences seraient extrêmement préjudiciables à l'organisation, il suffit normalement de mettre au point un contrôle qui offre une assurance raisonnable de limiter les pertes à un niveau jugé acceptable au regard de l'aversion au risque de l'organisation. A chaque contrôle est associé un coût et l'activité de contrôle doit être rentable par rapport au risque qu'elle traite.

Les données politiques, économiques, industrielles, réglementaires et opérationnelles étant en constante évolution, l'environnement de toute organisation en matière de risque change continuellement et la hiérarchie des objectifs et le poids corrélatif des risques évoluent également. C'est pourquoi il est fondamental que l'évaluation des risques suive un processus itératif et continu de manière à détecter les changements (cycle d'évaluation des risques) et à prendre des mesures correctrices nécessaires. Les profils de risques et les contrôles y afférents doivent être révisés et réexaminés régulièrement pour s'assurer que le profil de risque reste pertinent, que les réponses aux risques restent adéquatement ciblées et proportionnées, et que les contrôles qui visent à atténuer les risques restent efficaces quand les risques eux-mêmes évoluent dans le temps.

Remarque

Le processus de gestion des risques est parfois moins formel dans les petites et moyennes sociétés mais les concepts de base devraient néanmoins être appliqués dans toutes les sociétés, car toutes les sociétés, quels que soient leur taille, la nature de leurs activités, le secteur économique où elles opèrent, sont confrontées à des risques⁷.

II-2-3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation.

Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période; respecter un équilibre entre coût et bénéfices; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle.

Les activités de contrôle sont présentes à travers toute l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Elles englobent toute une série d'activités orientées vers la détection et la prévention, aussi diverses⁸ que:

- ✓ Des procédures d'autorisation et d'approbation;
- ✓ La séparation des fonctions (entre autorisation, traitement, enregistrement, vérification);
- ✓ Les contrôles portant sur l'accès aux ressources et aux documents;
- ✓ Les vérifications;
- ✓ Les réconciliations;
- ✓ Les analyses de performance opérationnelle;
- ✓ Les analyses d'opérations, de processus et d'activités;
- ✓ La supervision (affectation, analyse et approbation, directives et formation).

Les organisations doivent atteindre un équilibre adéquat entre les activités de contrôle orientées vers la détection et celles qui visent la prévention. Des actions correctives sont un complément indispensable aux activités de contrôle en vue de la réalisation des objectifs.

Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation.

⁷Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 du 10 janvier 2011, *Opcit.*, p.14

⁸ INTOSAI, *Opcit.*, p.31

Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent répondre à plusieurs critères:

- ✓ Etre appropriées (c'est-à-dire le bon contrôle, au bon endroit et dans une juste proportion par rapport au risque encouru);
- ✓ Fonctionner conformément aux plans et de manière cohérente tout au long de la période (c'est-à-dire qu'elles doivent être scrupuleusement respectées par tous les agents concernés et qu'elles ne doivent pas être transgressées quand les principaux responsables sont absents ou la charge de travail élevée);
- ✓ respecter un équilibre entre coût et bénéfices (c'est-à-dire que le coût de mise en œuvre du contrôle ne doit pas dépasser les bénéfices qui en sont tirés);
- ✓ Etre exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle.

Les activités de contrôle comprennent un large éventail de politiques et de procédures aussi diverses que:

II-2-3-1 Les procédures d'autorisation et d'approbation

Les transactions et autres événements ne peuvent être respectivement autorisés et exécutés que par les personnes qui y sont spécialement habilitées.

L'autorisation constitue le principal moyen de garantir que seuls ont lieu des transactions et des événements valides, conformes aux intentions de la direction. Les procédures d'autorisation, qui doivent être documentées et clairement communiquées aux responsables et aux agents, doivent prévoir les conditions et les termes à respecter pour que l'autorisation soit accordée. Le fait de se conformer aux termes d'une autorisation signifie que les agents s'acquittent de leurs fonctions conformément aux lignes directrices et dans les limites tracées par la direction ou par la législation.

II-2-3-2 Séparation des fonctions

En vue de réduire les risques d'erreurs, de gaspillage ou d'actes illégaux ainsi que le risque de ne pas détecter ces problèmes, aucun individu ou équipe ne doit pouvoir contrôler toutes les étapes clés d'une transaction ou d'un événement. Il faut au contraire veiller à ce que les fonctions et les responsabilités soient systématiquement réparties entre plusieurs personnes afin de garantir l'efficacité des contrôles et l'existence d'un équilibre des pouvoirs. Parmi ces fonctions clés, on peut retenir l'autorisation et l'enregistrement des transactions, leur traitement, ainsi que l'analyse ou le contrôle des mêmes transactions.

Toutefois la collusion peut réduire voire annihiler l'efficacité de cette technique de contrôle interne. Ne pas disposer de suffisamment de personnel peut empêcher un organisme de petite taille de mettre pleinement en œuvre cette technique. Dans ces cas, la direction doit être consciente des risques et les compenser par la mise en place d'autres contrôles. La rotation des agents peut contribuer à garantir qu'aucune personne ne traite tous les aspects importants des transactions et des événements pendant une période inconsiderément longue. En outre, et en vue de réduire les risques, l'instauration d'une rotation temporaire des tâches peut être réalisée en encourageant ou même en exigeant de prendre des congés annuels.

II-2-3-3 Contrôle relatifs à l'accès aux ressources et aux documents

L'accès aux ressources et aux documents doit être limité aux personnes habilitées, qui ont à répondre de leur garde ou de leur utilisation. Pour rendre compte de la garde, on peut s'appuyer sur l'existence de reçus, inventaires ou toute autre note portant sur cette garde et reprenant le transfert de garde. La restriction de l'accès aux ressources à quelques personnes réduit le risque d'utilisation non autorisée voire de perte pour l'administration et contribue à mettre en œuvre les lignes directrices de la direction. Le degré nécessaire de restriction variera suivant la vulnérabilité de la ressource à protéger et le niveau perçu du risque de perte ou d'usage improprie, qui doivent être tous deux périodiquement évalués. Pour déterminer la vulnérabilité d'un actif donné, son coût ainsi que la facilité avec laquelle on pourrait le transporter ou l'échanger doivent être étudiés.

II-2-3-4 Vérifications

Les transactions et les événements importants doivent être vérifiés avant et après leur traitement. Par exemple, lorsque des biens sont livrés, le nombre fourni doit être comparé au nombre commandé. Par la suite, le nombre de biens facturés est comparé au nombre effectivement reçu. Le stock peut aussi être contrôlé au moyen de sondages.

II-2-3-5 Réconciliations

Les enregistrements sont comparés régulièrement aux documents appropriés: par exemple, les pièces comptables relatives aux comptes en banque sont comparées aux relevés bancaires correspondants.

II-2-3-6 Analyses de performance opérationnelle

La performance opérationnelle est analysée régulièrement sur la base d'un ensemble de normes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience. S'il ressort du suivi des performances que les réalisations réelles ne rencontrent pas les normes ou objectifs fixés, les processus et activités établis pour atteindre les objectifs doivent être revus pour déterminer quelles améliorations sont nécessaires.

II-2-3-7 Analyses des opérations, processus et des activités

Les opérations, les processus et les activités doivent être périodiquement analysés pour s'assurer qu'ils sont en accord avec les réglementations, politiques, procédures et autres exigences actuelles. Ce type d'analyse des opérations réalisées effectivement par une organisation est à distinguer clairement du suivi du contrôle interne.

II-2-3-8 Supervision (affectation, analyse et approbation, lignes directrices et formation)

La réalisation des objectifs du contrôle interne suppose également que les superviseurs soient qualifiés. Pour confier un travail à un agent, le vérifier et l'approuver, il est nécessaire de:

- ✓ communiquer clairement à chaque membre du personnel les fonctions, les responsabilités et les obligations de rendre compte qui lui sont assignés;
- ✓ vérifier systématiquement, au degré qui convient, le travail de chaque membre du personnel;
- ✓ approuver le travail à des moments clés pour s'assurer qu'il se déroule comme prévu.

Le fait pour un superviseur de déléguer une partie de ses missions ne l'exonère pas de ses responsabilités et devoirs. Les superviseurs donnent aussi à leurs agents les directives et la formation nécessaires pour réduire au minimum les erreurs, le gaspillage et les actes illégaux et pour veiller à ce que les directives de la direction soient bien comprises et appliquées.

Une fois qu'une activité de contrôle est mise en place, il reste à acquérir des assurances quant à son efficacité. En conséquence, des actions correctives constituent un complément indispensable aux activités de contrôle. En outre, il doit être clair que les activités de contrôle ne constituent qu'un élément du contrôle interne et qu'elles forment un tout avec les quatre autres composantes.

Remarque

Les concepts de base des activités de contrôle ne diffèrent pas de façon sensible en fonction de la taille de la société mais certaines activités ne seront toutefois pas adaptées aux sociétés de plus petite taille⁹.

II.2.4. L'information et communication

L'information et la communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Par exemple, l'un de ces objectifs consistant à remplir les obligations de rendre compte publiquement, une manière de l'atteindre peut être d'élaborer et de tenir à jour des informations, financières et non financières, fiables et pertinentes et de les rendre publiques loyalement au travers de rapports publiés en temps opportun. De même, l'information et la communication sur la performance de l'organisation aideront à évaluer le caractère ordonné et éthique, l'économie, l'efficacité et l'efficacité des opérations. Enfin, dans de nombreux cas, ce sont des dispositions légales et réglementaires qui exigent la production de certaines informations ou certaines actions de communication¹⁰.

II-2-4-1 L'information

La première des conditions à l'obtention d'une information susceptible d'être jugée fiable et pertinente réside dans l'enregistrement rapide et le classement convenable des transactions et des événements. L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et communiquée sous une forme et dans des délais qui permettent au personnel de procéder aux activités de contrôle interne dont il a la charge et d'assumer ses autres responsabilités (transmettre la bonne information au bon moment aux bonnes personnes). Dès lors, le système de contrôle interne en tant que tel et l'ensemble des transactions et des événements importants que l'organisation peut avoir à gérer doivent faire l'objet d'une documentation complète.

Les systèmes d'information produisent des rapports contenant des informations opérationnelles, financières et non financières, ainsi que des informations liées au respect des

⁹Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 du 10 janvier 2011, Opcit., p.15

¹⁰ INTOSAI, Opcit., p.41

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

obligations légales et réglementaires qui permettent de gérer et de contrôler les activités. Ils traitent non seulement les données produites en interne, mais également l'information liée aux événements externes, aux activités et aux conditions nécessaires à la prise de décisions et à l'établissement de rapports.

La capacité des responsables à prendre les décisions appropriées est conditionnée par la qualité de l'information; il s'agit donc qu'elle soit adéquate, disponible en temps opportun, à jour, exacte et accessible. L'information est nécessaire à tous les niveaux d'une organisation afin d'assurer un contrôle interne efficace et de réaliser les objectifs de l'organisation, ce qui veut dire que pour que chacun puisse procéder aux activités de contrôle interne dont il a la charge et assumer ses autres responsabilités, un ensemble d'informations pertinentes, fiables et appropriées doivent être identifiées, recueillies et diffusées sous une forme et dans des délais convenables, sachant que la première condition de l'existence d'une information fiable et pertinente tient dans un enregistrement rapide et un classement adéquat des données relatives aux transactions et événements.

Ces derniers doivent en effet être enregistrés sans délai lors de leur survenance afin que l'information conserve sa pertinence et sa valeur pour la direction dans le cadre de ses activités de contrôle des opérations et de prise de décision. Ce principe vaut pour l'ensemble du processus ou cycle de vie d'une transaction ou d'un événement, c'est –à dire dès qu'ils sont initiés et autorisés jusqu'à ce qu'ils soient consignés dans des rapports de synthèse et classés, en passant par toutes les étapes du traitement. Le même principe implique aussi la mise à jour rapide de toute documentation pour qu'elle garde sa pertinence.

Un autre facteur indispensable pour que la direction soit assurée de disposer d'informations fiables réside dans le classement correct des informations relatives aux transactions et événements. Cela suppose que les informations qui ont vocation à servir de base à la préparation des rapports, des programmes et des états financiers soient organisées, ordonnées par catégorie et présentées suivant un modèle prédéfini.

La capacité des responsables à prendre les décisions appropriées est tributaire de la qualité de l'information; celle-ci doit donc répondre aux critères suivants:

- ✓ Adéquation (l'information nécessaire est-elle présente ?);
- ✓ Délai (est-elle disponible en temps voulu ?);
- ✓ A jour (est-ce la dernière information en date disponible ?);

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

- ✓ Exactitude (est-elle correcte ?);
- ✓ Accessibilité (peut-elle être obtenue aisément par les parties intéressées ?).

En vue de garantir la qualité de l'information et des rapports, de s'acquitter des activités de contrôle interne et des responsabilités et d'accroître l'efficacité et l'efficience du suivi, le système de contrôle interne en tant que tel et l'ensemble des transactions et des événements importants doivent faire l'objet d'une documentation exhaustive et claire (par exemple, par le biais d'organigrammes et de descriptifs). La documentation existante devra pouvoir être consultée à tout moment.

La documentation du système de contrôle interne doit comprendre l'identification de la structure et des politiques d'une organisation et de ses catégories d'opérations, ainsi que ses objectifs et procédures de contrôle. Toute organisation doit disposer de documents écrits reprenant les composantes du processus de contrôle interne, notamment ses objectifs et ses activités de contrôle.

L'ampleur de la documentation relative au contrôle interne d'une organisation varie, toutefois, en fonction de la taille de l'organisation, de sa complexité et d'autres facteurs du même type.

II-2-4-2 Communication

Une communication efficace doit circuler de manière ascendante, transversale et descendante dans l'organisation, dans toutes ses composantes et dans l'ensemble de sa structure. Les plus hauts responsables de l'organisation doivent transmettre un message clair à tous les membres du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle interne. Tous doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la manière dont leurs propres activités s'articulent avec celles des autres membres du personnel.

La nécessité d'une communication efficace s'entend également des relations avec l'extérieur de l'organisation.

A la base de la communication se trouve l'information. C'est pourquoi la communication doit répondre aux attentes de groupes et d'individus en leur permettant de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités. Une communication efficace doit circuler de manière

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

ascendante, transversale et descendante dans l'organisation, dans toutes ses composantes et dans l'ensemble de sa structure.

L'un des canaux de communication essentiels est celui qui relie la direction à son personnel. La direction doit être tenue au courant de la performance, de l'évolution, des risques et du fonctionnement du contrôle interne, ainsi que de tous les autres événements et problèmes pertinents. Par le même canal, la direction signale à son personnel les informations dont elle a besoin, lui renvoie son appréciation sur ses activités et lui fait connaître ses consignes.

Elle doit également assurer une communication spécifique et ciblée sur les comportements qu'elle souhaite le voir adopter. Il doit en résulter une déclaration claire sur la philosophie et l'approche de l'organisation en matière de contrôle interne, ainsi que des délégations de pouvoir explicites.

La communication doit sensibiliser le personnel à l'importance et à l'utilité d'un contrôle interne efficace, faire connaître le degré d'aversion au risque de l'organisation et son degré de tolérance au risque et rendre le personnel conscient de son rôle et de ses responsabilités dans la mise en œuvre et le support à apporter aux composantes du contrôle interne.

Outre la communication interne, la direction doit assurer l'existence de moyens de communication adéquats avec les interlocuteurs externes et recueillir des informations de ces interlocuteurs, étant donné que la communication externe peut fournir une information susceptible d'avoir un impact sur la réalisation, par l'organisation, de ses objectifs.

En se basant sur les données provenant de la communication à la fois interne et externe, le management doit prendre les actions nécessaires et entreprendre à temps des opérations de suivi.

Remarque

Les systèmes d'information sont également nécessaires au sein des petites et moyennes sociétés bien que leurs procédures puissent être moins formelles. La communication peut être facilitée en raison de la dimension de la société, du faible niveau d'hierarchie, d'une présence et d'une disponibilité plus importante des dirigeants¹¹.

¹¹Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 du 10 janvier 2011, Opcit. , p.16

II-2-5 Processus de pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent faire l'objet d'un suivi destiné à en vérifier la qualité au fil du temps. Ce suivi peut s'opérer au moyen d'activités de routine (pilotage permanent), par des évaluations ponctuelles ou encore en combinant les deux méthodes¹².

II-2-5-1 Pilotage permanent

Le pilotage ou le suivi permanent du contrôle interne s'inscrit dans le cadre des activités d'exploitation courantes et récurrentes d'une organisation et comprend des contrôles réguliers effectués par la direction et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres actions effectuées par le personnel dans le cadre même des tâches qu'il a à accomplir.

Les activités de pilotage permanent portent sur chacune des composantes du contrôle interne et tend à empêcher que les systèmes de contrôle interne fonctionnent de manière contraire aux règles, à l'éthique ou aux critères d'économie, d'efficience et d'efficacité.

Le pilotage permanent du contrôle interne s'inscrit dans le cadre des opérations courantes et récurrentes d'une organisation. Il s'opère en continu et en temps réel, réagit en direct à l'évolution de la situation et se trouve comme tissé dans les opérations de l'organisation. Dès lors, il est plus efficace que les évaluations ponctuelles et les actions correctives sont potentiellement moins coûteuses.

Les évaluations ponctuelles étant effectuées a posteriori, les opérations courantes de surveillance permettront souvent une détection plus rapide des problèmes.

II-2-5-2 Evaluations ponctuelles

Les évaluations ponctuelles varieront en étendue et en fréquence essentiellement en fonction de l'évaluation des risques et de l'efficacité des procédures de pilotage permanent.

Les évaluations ponctuelles spécifiques portent sur l'efficacité du système de contrôle interne et garantissent que le contrôle interne atteint les résultats attendus sur la base de méthodes et procédures prédéfinies. Les faiblesses du contrôle interne doivent être signalées au niveau approprié de direction.

Les évaluations ponctuelles doivent varier en étendue et en fréquence essentiellement en fonction de l'évaluation des risques et de l'efficacité des procédures de pilotage permanent.

¹²INTOSAI, Op cit., p.46

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

A cet égard, l'organisation doit prendre en compte la nature et l'importance des changements occasionnés, tant par les événements internes qu'externes, ainsi que les risques mise en œuvre des contrôles, de même que les résultats du pilotage permanent. Les évaluations ponctuelles du contrôle peuvent aussi s'avérer utiles du fait qu'elles se focalisent sur l'efficacité des contrôles à un moment précis. Les évaluations ponctuelles peuvent revêtir la forme d'auto-évaluations, comme l'analyse de la conception du contrôle.

En général, la combinaison du suivi permanent et des évaluations ponctuelles permettra d'assurer que le système de contrôle interne conserve son efficacité dans le temps.

Le suivi et le pilotage du contrôle interne doivent comprendre des politiques et des procédures garantissant que les conclusions des audits et des autres formes d'évaluation sont mises en œuvre de la manière appropriée et sans retard. Les responsables doivent évaluer rapidement les conclusions des audits et des autres formes d'évaluation, y compris quand les auditeurs ou les autres personnes mandatées pour évaluer les activités de l'organisme diagnostiquent des faiblesses et émettent des recommandations, déterminer les mesures appropriées à prendre pour donner suite aux conclusions et aux recommandations résultant des audits et des analyses et prendre, dans des délais prédéfinis, toutes les mesures visant à corriger les défauts portés à leur attention ou à résoudre le problème qui en découlait.

Le suivi du contrôle interne garantit que les contrôles fonctionnent comme prévu et qu'ils sont mis à jour en fonction de l'évolution de l'environnement dans lequel opère l'organisation. Le suivi doit aussi évaluer si, dans la réalisation de la mission de l'organisation, les objectifs généraux, repris dans la définition du contrôle interne, ont été atteints. Pour cela, il convient de mettre en place un ensemble d'activités permanentes de pilotage, des évaluations ponctuelles ou de combiner les deux méthodes, afin d'assurer que le contrôle interne continue à s'appliquer à tous les niveaux et dans toute l'organisation et qu'il produit les résultats escomptés. Le suivi des activités de contrôle interne doit être clairement distingué de l'analyse des opérations d'une organisation, qui constitue, quant à elle, une activité de contrôle interne.

Remarque

Le système de pilotage peut être plus informel et plus direct au sein des petites et moyennes sociétés. Les petites sociétés n'effectueront probablement pas d'évaluations périodiques mais pourront compenser avec des opérations de surveillance courantes efficaces¹³.

Ces composants définissent une méthode de référence pour la conception d'un système de contrôle interne et fournissent une base d'évaluation possible du contrôle interne. Ces composantes s'appliquent à tous les aspects du fonctionnement d'une organisation.

II.3. Les changements apportés de COSO1 à COSO2

Depuis plus de vingt ans, le COSO est une référence incontournable dans le domaine du contrôle interne à travers le monde. Le référentiel COSO Contrôle Interne – Une Approche Intégrée publié en 1992 a défini les fondamentaux du contrôle interne.

Cependant, pour mieux tenir compte de l'évolution de l'environnement économique et réglementaire dans lequel évoluent les organisations - nouveaux risques, attentes accrues en matière de gouvernance, rôle toujours plus important de la technologie, recours intensifié à l'externalisation, exigences de reportings au-delà de la communication financière - une mise à jour du référentiel a vu le jour le 14 mai 2013.

Le référentiel de 1992 ainsi que sa mise à jour en 2013 ont été rédigés par Price waterhouse Coopers (PwC), sous l'autorité du COSO, dont fait notamment partie l'Institute of Internal Auditors (IIA). En tant que membre de l'IIA, l'IFACI a participé à cette élaboration¹⁴.

II-3-1 Le cube du COSO

Il existe un lien direct entre les objectifs généraux qui représentent ce qu'une organisation s'efforce de réaliser et les composants du contrôle interne, qui représentent les instruments nécessaires à leur réalisation¹⁵.

Ce lien peut être représenté schématiquement par un cube à trois faces illustré dans la figure.

¹³Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 du 10 janvier 2011, Opcit., p.18

¹⁴ HOTTIN. J P Associé PwC et coll., « Pocket Guide, COSO 2013 Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation », A partir de propos tenus lors du Colloque du 21 mai 2013

¹⁵ GUENDOUZI. M et coll., Opcit. , p.69

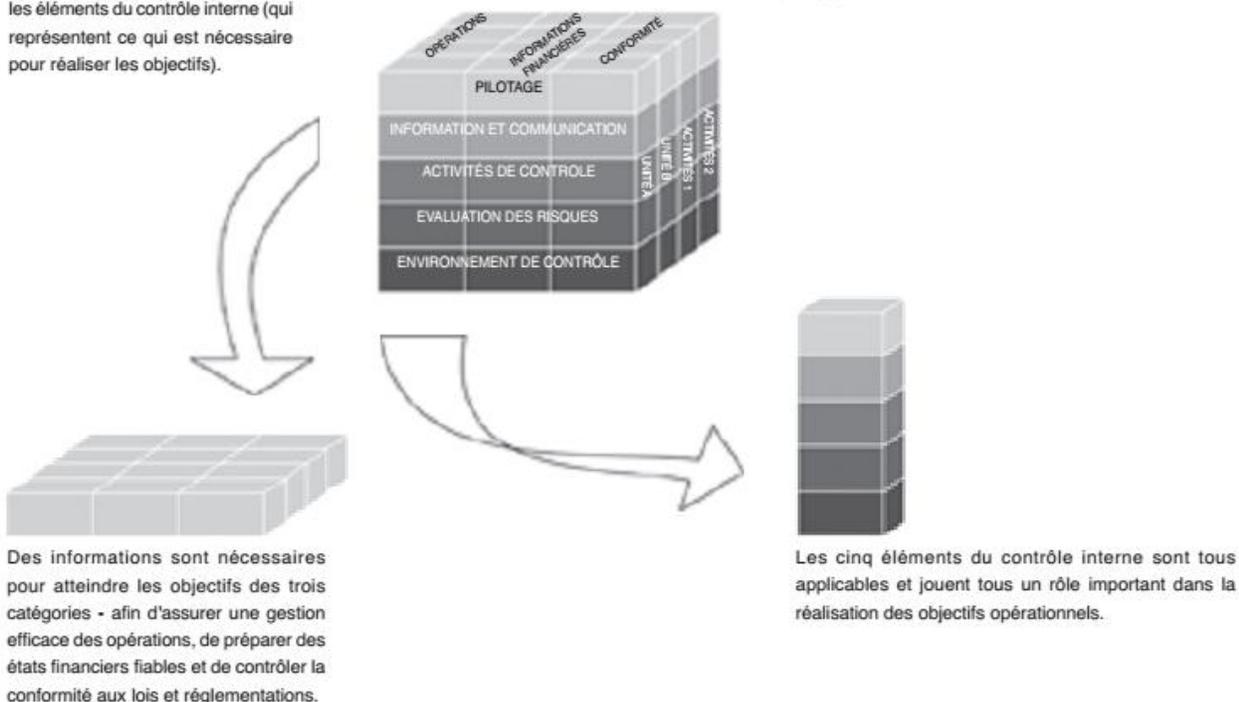
Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

Les colonnes verticales représentent les objectifs généraux :

Schémas 1 : lien entre les objectifs et les éléments du contrôle interne (COSO 1 internal control, integrated, Framework)

Il existe un lien direct entre les trois catégories d'objectifs (ce que l'entreprise cherche à atteindre) et les éléments du contrôle interne (qui représentent ce qui est nécessaire pour réaliser les objectifs).

Le contrôle interne s'applique à l'entreprise dans son ensemble ou à l'une quelconque de ses unités ou activités



Source : traduction du COSO 1, IFACI et Coopers et Lybrand, la nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, p.29

Rendre compte (et faire un rapport), conformité (aux lois et réglementations), opérations (ordonnées, éthiques, économiques, efficaces et efficaces) et protection des ressources.

Les rangs horizontaux à savoir les cinq composantes, et la troisième dimension de la matrice correspondent aux différentes divisions de l'organisation et à ses départements. Chaque rang de composantes croise les objectifs généraux et s'y applique.

Par exemple, les informations financières et non financières, provenant de sources internes et externes et qui relèvent de la composante « information et communication », sont

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

indispensables pour gérer les opérations, pour rendre compte et pour assurer la conformité aux lois en vigueur.

De même, les cinq composants sont pertinents pour chacun des quatre objectifs généraux. Si l'on s'attache, par exemple, à l'objectif d'efficacité et d'efficience des opérations, il est clair que les cinq composants interviennent et jouent un rôle dans sa réalisation.

Le contrôle interne s'applique aussi bien à l'organisation toute entière qu'à ses départements pris isolément.

Ce lien est représenté par la troisième dimension qui représente l'organisation entière : les entités et les départements.

Il est ainsi possible de se focaliser sur n'importe quelle cellule de la matrice prise en particulier. Si le système de contrôle interne ainsi défini est pertinent et applicable à toutes les organisations, la manière dont la direction le met en œuvre varie largement en fonction de l'organisation et dépend d'un certain nombre de facteurs qui lui sont spécifiques.

Ces facteurs comprennent, notamment la structure de l'organisation, le profil de risque, l'environnement opérationnel, la taille, la complexité, les activités et le degré de déréglementation.

Au vu de la situation spécifique de l'organisation, les responsables opéreront une série de choix en ce qui concerne la complexité des processus et des méthodologies mises en œuvre pour appliquer les composantes du système de contrôle interne. Le COSO constitue donc un cadre de référence conceptuel du système de contrôle interne.

Il permet aux entreprises et aux organisations de toutes sortes (à but lucratif et non lucratif), grâce à la manière dont il a distingué les objectifs généraux ainsi que les cinq composantes citées, d'évaluer leur dispositif de contrôle interne afin d'identifier les éventuels risques pouvant compromettre la réalisation de leurs objectifs.

Il aide également à détecter les faiblesses majeures du système dans le but de prendre les mesures correctives adéquates et permettre ainsi une meilleure maîtrise de leurs activités.

II-3-2 L'évolution du COSO

À partir du COSO1 les différents éléments identifiés ont été affinés et complétés en approfondissant plus particulièrement le ventre mou de la pyramide, c'est-à-dire l'évaluation des risques. On lui substitue alors une notion nouvelle, celle d'Enterprise risk management (ERM), ou gestion globale du risque. L'approfondissement des travaux du COSO1 a en effet montré que c'est ce processus, pris dans sa globalité, qui peut le plus efficacement permettre l'implantation d'un bon contrôle interne lequel ne saurait exister sans une gestion globale des risques¹⁶.

II-3-2-1 De COSO 1 à COSO2

Les travaux dits de COSO2 ont substitué aux objectifs du COSO 1 les éléments suivants¹⁷ :

Stratégie, opérations, reportings et conformité.

Nous remarquons que la nouveauté réside dans la mise en relief de l'objectif stratégique.

Le COSO2 a affiné l'épine dorsale du contrôle interne (évaluation des risques) en lui substituant une notion nouvelle à savoir celle de l'ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT).

II-3-2-2 Le positionnement du COSO2 Par rapport à COSO1

En guise de rappel, le COSO1 propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne.

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants¹⁸ :

- ✓ La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- ✓ La fiabilité des informations financières ;
- ✓ La conformité aux lois et réglementations en vigueur.

¹⁶ RENARD. J, « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7^e édition, Paris, 2010, p138

¹⁷ GUENDOUZI. M, Opcit., p.72

¹⁸ Ibid., p.73

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

Le COSO2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT).

La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel chargés de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, destiné à :

- ✓ Identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation ;
- ✓ Maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « RISKAPPETITE (APPETENCE AU RISQUE) » de l'organisation ;
- ✓ Fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Il paraît que le COSO2 inclut les éléments du COSO1 au travers du troisième point et le complète sur le concept de gestion des risques.

Le COSO2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

La notion de « RISKAPPETITE » est nouvelle dans le COSO2.

Le « RISKAPPETITE » est le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur.

Différentes stratégies exposeront l'organisation à différents risques.

En conséquence le « RISKAPPETITE » doit être prise en compte dans la définition de la stratégie de l'organisation afin de s'assurer que les résultats de cette stratégie sont cohérents avec le « RISKAPPETITE » défini pour l'organisation.

Bien que COSO 1 constitue le cadre de référence en matière de contrôle interne, des critiques lui ont été adressées. Ces critiques, se fondaient sur le fait que COSO 1 se basait sur une approche dorure procédurale, se focalisant sur les contrôles existants au sein de l'entreprise, leur description et évaluation.

COSO 1 vise à mettre en place un bon système de contrôle interne, qui a pour finalité de maîtriser les risques faisant face à l'entreprise : COSO 1 a été jugé, par suite, comme statique se focalisant sur une orientation fonctionnelle.

COSO 2 est venu palier à ces insuffisances, et compléter le premier cadre, en mettant en place un cadre réactif, un cadre de gestion de risque, proprement dit.

COSO 2 est donc un cadre de référence de gestion du risque. Un cadre bâti sur la base des principes de COSO 1 et donc un cadre à forte connexité avec le cadre de référence de contrôle

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

interne. En effet, COSO 2 englobe COSO 1 étant donné qu'il considère le contrôle interne comme étant une composante importante et primordiale dans la gestion du risque.

II-3-2-3 La synthèse des modifications apportées au COSO

Le modèle du cube et son architecture à trois plans sont conservés :

- ✓ Niveau de l'organisation ;
- ✓ Objectifs de l'organisation ;
- ✓ Eléments de contrôle interne (qui devient éléments de gestion des risques).

En revanche, les différents plans sont modifiés ou enrichis¹⁹.

II-3-2-3-1 Les « niveaux de l'organisation »

- ✓ Accord d'un cadre plus strict de décomposition de la structure d'une organisation ;
- ✓ Mise en évidence de la nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'organisation pour que le COSO2 soit appliqué avec succès.

II-3-2-3-2 Les « objectifs »

Apport d'un nouvel objectif : « stratégique »

Elargissement de la notion de reportings : cette notion couvre désormais, non seulement le reportings financier mais aussi la remontée d'informations non-financières. De plus cette notion couvre dorénavant à la fois la remontée d'informations externes mais aussi internes.

II-3-2-3-3 « éléments de contrôle »

Enrichissement de l'axe « éléments de contrôle » qui devient « éléments de gestion des risques » :

- ✓ L'élément environnement interne est complété par la notion de « RISKAPPETITE » ;

¹⁹ GUENDOUZI. M et coll., Opcit., p.74

Chapitre II : L'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO

- ✓ L'élément évaluation des risques est éclaté en quatre éléments dont les notions existaient déjà dans le COSO1 mais sous forme moins détaillée : définition d'objectifs, identification des événements, évaluation des risques, réponses aux risques ;
- ✓ L'élément activité de contrôle reste inchangé ;
- ✓ L'élément information et communication est complété des notions de temps et de granularité de l'information ;
- ✓ L'élément pilotage reste inchangé.

II-3-2-4 Modifications opérées sur l'axe « niveau de l'organisation »

Le COSO 2 s'applique à l'ensemble de l'entreprise, aussi bien au niveau le plus haut (« entité ») qu'au niveau opérationnel (« business unit »). Mais pour appliquer le COSO 2 avec succès, il faut prendre en compte l'ensemble du périmètre des activités d'une organisation. Le COSO 2 considère les activités à différents niveaux de l'organisation²⁰ :

- ✓ Au niveau de l'organisation « entité » pour des activités telles que la planification stratégique ou l'allocation des ressources ;
- ✓ Au niveau des unités de métier « business unit » pour des activités telles que le marketing et les ressources humaines ;
- ✓ Au niveau des processus métier « business procès » pour des activités telles que la production, les achats etc. ;
- ✓ Et aussi aux niveaux des projets ou des initiatives qui n'ont pas encore de place définie dans la structure de l'organisation.

Par rapport au COSO 1, le COSO 2 apporte :

- ✓ La nécessité de prendre en compte l'ensemble de l'organisation pour être appliquée avec succès ;
- ✓ Un cadre plus stricte de décomposition de la structure d'une organisation par niveau que le COSO 1 qui ne retient pas de structure de décomposition spécifique pour une organisation. Cette décomposition est utile à la vision en portefeuille de risque exposée par le COSO 2, que nous développons ci-après.

²⁰ GUENDOUZI. M et coll., Opcit., p.75

II-3-2-4-1 La notion de portefeuille de risques « Portfolio »

Il est demandé à l'organisation une vision de ses risques sous forme d'un portefeuille. Ce portefeuille doit caractériser les risques à chaque niveau de l'organisation. La compilation du portefeuille permet donc d'avoir une vision globale des risques de l'organisation. Cette vision pourra alors être rapprochée du « RiskAppetite » défini pour l'organisation ;

De plus, la compilation du portefeuille des risques permet au management :

- ✓ De mettre en évidence des risques qui peuvent être tolérés au niveau d'une unité mais qui en s'additionnant seraient plus dans les limites du « RiskAppetite » défini pour l'organisation ;
- ✓ D'appréhender des événements potentiels (au niveau global) plutôt que des risques et donc de mieux comprendre comment les risques interagissent entre eux au niveau de l'organisation. Par exemple, une baisse des taux d'intérêt pourrait affecter positivement le coût du capital mais négativement les produits financiers.

II-3-2-5 Modifications opérées sur l'axe « objectifs de l'organisation »

Ces modifications s'effectuent sur les points suivants²¹ :

II-3-2-5-1 Apport d'un nouvel objectif « Stratégique »

Un objectif stratégique est un objectif « High-level », qui soutient et concourt à la mission/vision de l'organisation. Les objectifs stratégiques reflètent les choix du management quant à la recherche de création de valeur par l'organisation pour ses actionnaires.

Les trois autres types d'objectifs : opérationnel, reportings et réglementaires sont dépendants des objectifs stratégiques. Ils sont appelés les « Related » objectifs. Par exemple pour une organisation, il s'agira de définir :

- ✓ Quelle est sa mission/vision ;
- ✓ Quels sont les objectifs stratégiques soutenant cette mission/vision ;
- ✓ Quelle est la stratégie à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs stratégiques ;

²¹ GUENDOUZI. M et coll., Opcit. , p.77

- ✓ Et en déduire les « Related » objectifs qui soutiennent la stratégie mise en œuvre.

A la différence du COSO 1, la mise en œuvre du COSO2 nécessite donc d'avoir une vision des objectifs stratégiques de l'entreprise en plus de « Related » objectifs

II-3-2-5-2 Elargissement de la notion de reportings

Par rapport au COSO1, cette notion couvre désormais :

- ✓ Non seulement le reportings financier mais aussi la remontée d'informations ; non-financières ;
- ✓ Non seulement la remontée d'informations externes mais aussi la remontée d'informations internes.

II-3-2-6 Modifications opérées sur l'axe « éléments »

L'axe « élément de contrôle », qui devient « élément de gestion des risques » a été légèrement modifié et surtout enrichi : L'élément environnement de contrôle est complété par la notion « RiskAppetite », à savoir que l'élément évaluation des risques est éclaté en quatre éléments dont les notions existaient déjà dans le COSO 1 mais sous forme moins détaillée : Définition d'objectifs, identification des événements, évaluation des risques, réponses aux risques.

Suite à ces modifications, la lecture de ce nouveau plan met en évidence un bloc homogène que l'on peut qualifier « de bloc d'éléments de risques » et qui contient les cinq éléments²² : définition d'objectifs, identification des événements, évaluation des risques, réponse au risque et activités de contrôle.

²² GUENDOUZI. M et coll., Opcit. , p.78

II-3-2-6-1 Environnement Interne

L'élément environnement interne reprend les notions de l'élément environnement de contrôle du COSO 1 : importance des individus (compétences, éthiques), du style de management, de la délégation des responsabilités, etc.

En revanche, ce nouvel élément s'enrichi d'une nouvelle notion : celle de « RiskAppetite » : c'est-à-dire acceptée par l'entreprise dans le but d'accroître sa valeur. Ce « RiskAppetite » permet ensuite de déterminer le niveau de la tolérance du risque aux différents niveaux de l'organisation. Cette notion est nécessaire et précède la définition de la stratégie de l'entreprise.

II-3-2-6-2 Le bloc « Eléments de risque »

Par rapport au COSO 1, les différents composants de ce bloc sont plus détaillés et fixe un cadre plus précis :

- ✓ Pour l'identification des événements potentiels (tendance, événement passés) ;
- ✓ Pour l'évaluation des risques (risque inhérent, risque résiduel) ;
- ✓ Pour les réponses au risque (catégorisation des types de réponses).

Ce bloc comporte les cinq éléments suivants : Définition d'objectifs, identification des événements, évaluation des risques, réponses aux risques et activités de contrôle. Le management doit tout d'abord se fixer des objectifs en dehors des événements susceptibles de venir les perturber. Ces objectifs sont de quatre types : stratégiques, opérationnels, liés au reportings et à l'adéquation avec la réglementation.

Puis le management détermine pour chacun de ses objectifs, les éléments susceptibles d'avoir des impacts qui peuvent être soit positifs ou négatifs. Les événements avec impacts négatifs représentent des risques, ceux avec des impacts positifs représentent des opportunités. L'identification des événements potentiels passe par l'utilisation de combinaison de méthodes : tendances, événements déclencheurs et corrélation avec les événements passés.

On passe ensuite à une évaluation des risques pour les événements négatifs. Cette évaluation doit déterminer la probabilité que cet événement survienne et les impacts alors

engendrés. Cette évaluation des risques doit présenter dans un premier temps le risque inhérent, c'est-à-dire le risque qui existe si le management ne met en place aucune action corrective. Dans un second temps, lorsque l'élément de réponse au risque aura été traité, il sera possible de déterminer un risque résiduel (boucle unique de processus itératif). Il est suggéré d'utiliser un système d'unité de mesure cohérent entre la mesure des « définition d'objectifs » et l'évaluation des risques.

Le risque évalué, il est ensuite demandé de définir les différentes parades possibles. C'est la réponse au risque. Plusieurs options sont parfois possibles. Il est alors nécessaire de les expliciter. Ces réponses peuvent être classées dans les quatre catégories suivantes : l'évitement, la réduction, la mutualisation ou l'acceptation du risque. Si la méthode de formalisation (option, classification) est incluse dans le périmètre de COSO 2, le choix de la solution n'en fait en revanche pas partie. Une fois la réponse au risque définie, l'organisation peut s'assurer que le risque résiduel correspond à sa tolérance de risque.

Il est ensuite nécessaire de mettre en place des activités de contrôle cinq (5) qui se concrétisent sous la forme de normes (« qui doit être fait ») et se voient décliné en procédures (« comment le faire »).

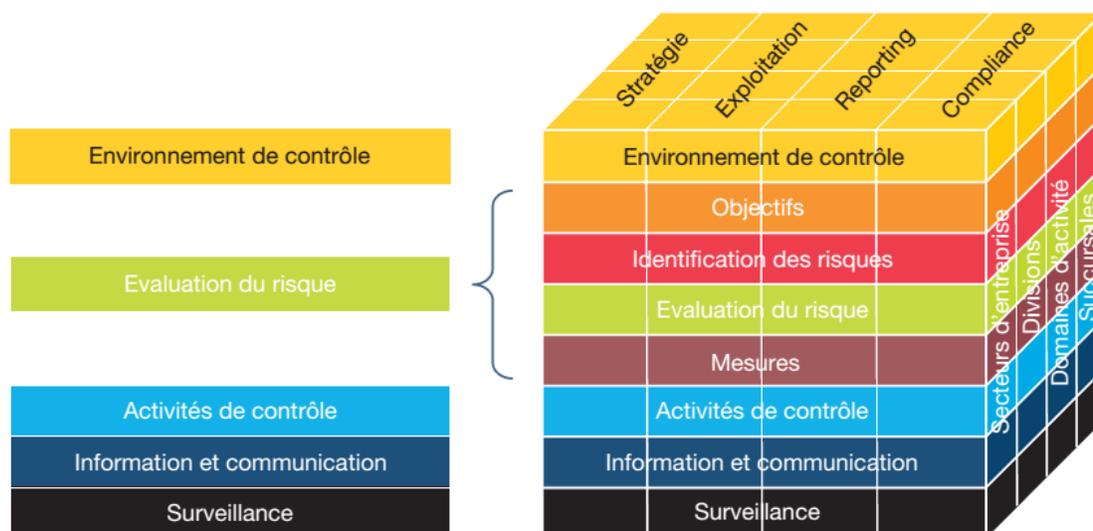
II-3-2-6-3 Information et communication

Par rapport au COSO 1, le COSO 2 apporte les concepts suivants :

- ✓ La nécessité de considérer que les informations sont issues des événements passés présents et futurs. Cette vision doit notamment permettre : Une comparaison des performances de l'organisation (passés et futures) et l'identification des évolutions et des tendances de l'activité de l'organisation, l'aide à la détection des potentiels des événements futurs qui affectent le profil de risques actuels de l'organisation. Ce profil de risque devant donc être rapproché du « RiskAppetite » ;
- ✓ La nécessité de s'assurer que la granularité des informations (niveau de détail et périodicité) est suffisante pour identifier, analyser et répondre aux risques et ainsi rester dans les limites de son « RiskAppetite ».

Ainsi, après cette série de modifications, le cube du COSO prend la forme suivante.

Schema 2 : Le cube coso 2



SOURCE : PWC (PRICEWATERHOUSECOOPER), *Système de contrôle interne: un outil de gestion en pleine mutation*, p.6

De plus, le COSO 2 insiste sur le concept de présentation de l'information pour communiquer, l'information doit être communiquée sous une forme adaptée en fonction de l'interlocuteur destinataire. Cette partie marque la fin de ce chapitre qui retrace l'évolution du COSO (de COSO1 à COSO2).

Nous retenons dans cette dernière la nuance entre ces deux COSO à savoir : le COSO1 propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne tandis que le COSO2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT).

Conclusion

En définitive ce chapitre intitulé évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO, nous permet d'avoir une vue d'ensemble sur le référentiel par rapport à ses objectifs, à ses composants et enfin aux changements qu'a connu ce dernier.

Ce corpus théorique sera d'une utilité capitale pour l'élaboration et la mise en œuvre de l'étude de cas dont fera l'objet la partie suivante.

Chapitre III

**L'évaluation du contrôle
interne de la comptabilité de
l'EnAP selon le référentiel
COSO**

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Nous aborderons au cours de ce chapitre la 3ème partie de notre mémoire, dans laquelle nous présenterons, en bref, l'entreprise algérienne de presse (EnAP), par le biais de son organigramme et de ses différentes Directions, Sous-directions, et Services, afin de connaître ses missions et activités.

Nous tenterons par la suite, de mettre en application les différents concepts développés au cours des chapitres précédents, afin d'évaluer le système de Contrôle Interne de l'entreprise selon les outils d'évaluation proposés par le COSO.

Vu la contrainte du facteur temps, la complexité de la structure, la méfiance des dirigeants ainsi que la difficulté d'accès aux informations de ladite entreprise, nous n'avons ménagé aucun effort pour recueillir les données.

Car durant toute notre mission il y a eu des évènements qui ont bousculé l'encadrement de l'entreprise en particulier la mise en fin de la fonction du président directeur général (PDG) par la tutelle (assemblée générale) et la désignation d'un PDG par intérim qui a affecté moralement le personnel de l'entreprise. La désignation de ce PDG par intérim qui a aucun intérêt pour l'entreprise car étant le PDG d'une entreprise concurrente appelé société d'impression algérienne (SIMPRAL).

Cependant nous avons pu réunir les données concernant l'activité comptable et c'est de cela que portera notre étude de cas.

Et dans cette optique, nous avons répartis notre travail comme suit :

- ✓ Présentation de l'ENAP ;
- ✓ Evaluation du contrôle interne selon les composantes COSO1 ;
- ✓ Les outils utilisés pour l'évaluation des risques et actions de contrôle.

III-1 Présentation de l'entreprise EnAP

L'EnAP est une société par action (SPA) créée en mars 1997, ayant comme activité principale l'édition de la presse et impression de diverses publications. Son siège social est situé au 06, avenue Pasteur à Alger.

Cette entreprise a une capitale sociale de 544.100000 DA, le capital est structuré en 5441 actions de valeur nominale 100.000da

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

III-1-1 Historique

L'entreprise publique économique EnAP (Entreprise Algérienne de presse) est une filiale de l'Ex SGP ATC spa (Algeria Trust Company), actuellement est en phase de restructuration et de changement de statut (de la SGP vers un groupe). L'EnAP est créée en mars 1997 à partir de la restructuration d'une EPIC, cette entreprise a hérité du site, des équipements et du savoir-faire de la Dépêche d'Algérie créée en **1885**.

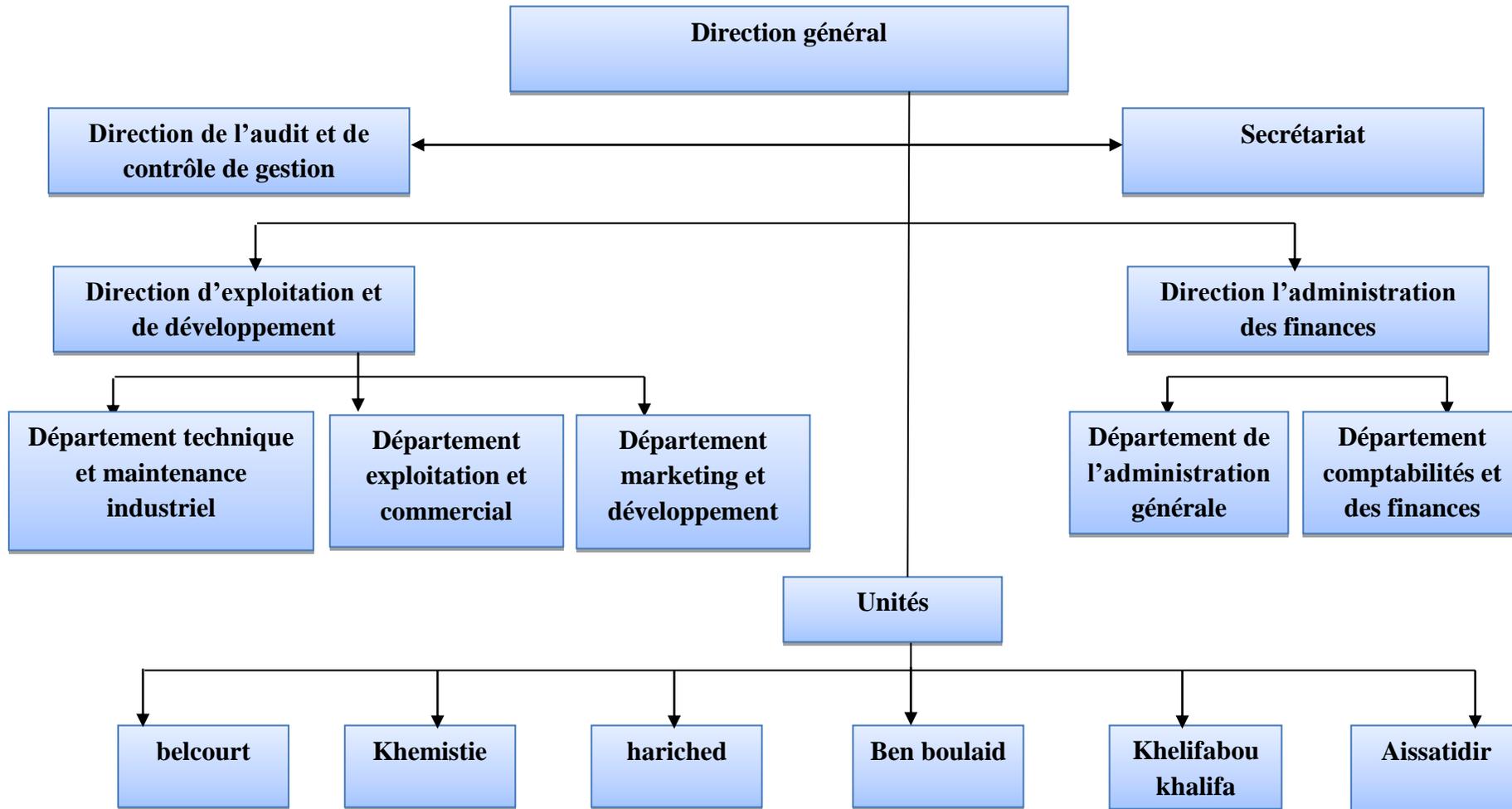
Afin d'instituer une séparation entre les activités de tirage de quotidiens et des hebdomadaires, et celles de l'impression de livres, de magazines, d'affiches, d'emballages et des travaux de reliure, L'EPIC est restructurée en l'EnAP recentrée sur l'impression de journaux, principalement hebdomadaires, et une nouvelle entreprise dénommée IMAG «Imprimerie Moderne des Arts Graphiques» : de statut juridique EURL, (Entreprise Unipersonnel à responsabilité limitée) qui est dotée des biens et immeubles sans qu'il ait eu les transferts de propriété. Les titres administratifs ou de propriété sont toujours au nom de l'EnAP.

III-1-2 Organisation

L'organigramme général de l'EnAP est le suivant :

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Schéma n°3 : Organigramme de la direction générale de l'EnAP



Source : document spécifiant les missions de l'ensemble des services de l'EnAP (documentation interne), p.9

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

III-1-3 Les moyens humains et matériels

Les moyens humains et matériels de l'EnAP seront détaillés ci-dessous :

❖ Moyens humains

L'EnAP emploie jusqu'au 30/06/2015 plus de 72 agents répartis sur par catégorie socioprofessionnelle comme suit :

- ✓ Cadres 17 agents ;
- ✓ Maitrises 33 agents ;
- ✓ Agents d'exécution 22 agents.

❖ Moyen matériel

Au plan des infrastructures techniques, l'EnAP dispose d'une rotative acquise en 2013 et installée au 139 BD BELOUIZDAD, et composée de :

- ✓ deux planétaires ;
- ✓ 1 codeuse et un laboratoire composé de deux flasheuses ;
- ✓ 8 groupes ;
- ✓ 2 insoleuses ;
- ✓ 5 demi-groupes ;
- ✓ 1 développeuse ;
- ✓ 2 plieuses UB 35 ;
- ✓ 2 PC Mac Intos ;
- ✓ 2 Stackers.

L'EnAP dispose des capacités techniques et des compétences humaines qui permettraient de réaliser un meilleur chiffre d'affaires à la condition que les moyens de production soient développés et mis à niveau.

En plus, l'entreprise dispose d'un parc de matériel de transport composé de : camion TOYOTA, Transpalette, Véhicule MARUTI 800 STD, véhicule laguna, véhicule KIA OPTIMA, Chariots élévateur CATER

Malgré l'état moyen de ce matériel, l'entreprise supporte des charges très considérables en matière de réparations et d'entretien ce qui fait perdre à l'entreprise plus de 550 000,00 DA en 2008 comme charges soit 25 % de la masse salariale mensuelle.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

III-1-4 Activité de l'EnAP

Dans le cadre du plan de développement économique et social, l'entreprise exerce son activité au niveau local, à travers : l'édition des journaux (Quotidien, hebdomadaire, mensuel et autres), l'édition de livres scolaires et L'édition de revues spécialisées.

L'EnAP est équipée d'une rotative acquise en 2005, et ses prestations de tirage de journaux, principalement d'hebdomadaires (75 % des tirages) en noir et blanc avec la possibilité de tirer huit pages en couleurs par exemplaire de vingt-quatre pages.

Actuellement, l'entreprise réalise des impressions de journaux à vingt-quatre pages avec uniquement quatre pages couleurs.

Éventuellement, la production de livres en noir et blanc, ou de manuels scolaires qui ne seraient entièrement en quadrichromie peut être envisagée, à la condition de sous-traiter la reliure, ou d'investir dans une chaîne de reliure.

III-1-5 Les Réalisations de l'EnAP

De par la diversification des journaux édités par l'entreprise, celle-ci a à son actif un palmarès de réalisation assez riche :

- | | |
|-----------------|----------------------------------|
| ✓ Quotidiens | 16 220 150 Exemplaires en 2008 ; |
| ✓ Hebdomadaires | 4 125 200 Exemplaires en 2008 ; |
| ✓ Bimensuels | 812 250 Exemplaires en 2008 ; |
| ✓ Conjoncturels | 199000 Exemplaires en 2008. |

III-1-6 Le contexte concurrentiel de la Société

Les concurrents de l'EnAP de la région centre sont principalement les sociétés SIA, et SIMPRAL filiales de la SGP ATC et, deux sociétés privés (ALDP appartenant à El Khabar et El Watan, et une nouvelle imprimerie en cours d'installation à Cheraga).

Les avantages des concurrents sont principalement des rotatives récentes, si ce n'est ultra moderne (Sauf SIMPRAL) et une capacité financière qui leur permet d'accorder des conditions de paiement de trois à six mois.

Les avantages de l'ENAP, sont principalement d'offrir une meilleure qualité de service aux petits tirages qui comprennent la flexibilité de programmation et un meilleur accueil client.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Dans le cadre de l'accord d'association signé entre l'Algérie et l'Union Européenne en date du 22 avril 2002, il est retenu l'objectif d'une libéralisation progressive des marchés publics. De même, en matière de services, l'Algérie accorde à l'Union Européenne la clause de la nation la plus favorisée et le traitement national.

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), dont les services constituent une nouvelle discipline introduite en 1995, milite quant à elle pour une libéralisation des services et des marchés publics. L'Algérie est actuellement en négociation pour son adhésion à l'O.M.C. et devra accepter des compromis y compris dans le domaine des services.

En tout état de cause la tendance est à l'ouverture des marchés et ces activités sont aujourd'hui ouvertes à la concurrence, en particulier dans les domaines de l'impression de journaux.

III-1-7 Organigramme et missions de la Direction Administrative et Financière (DAF)

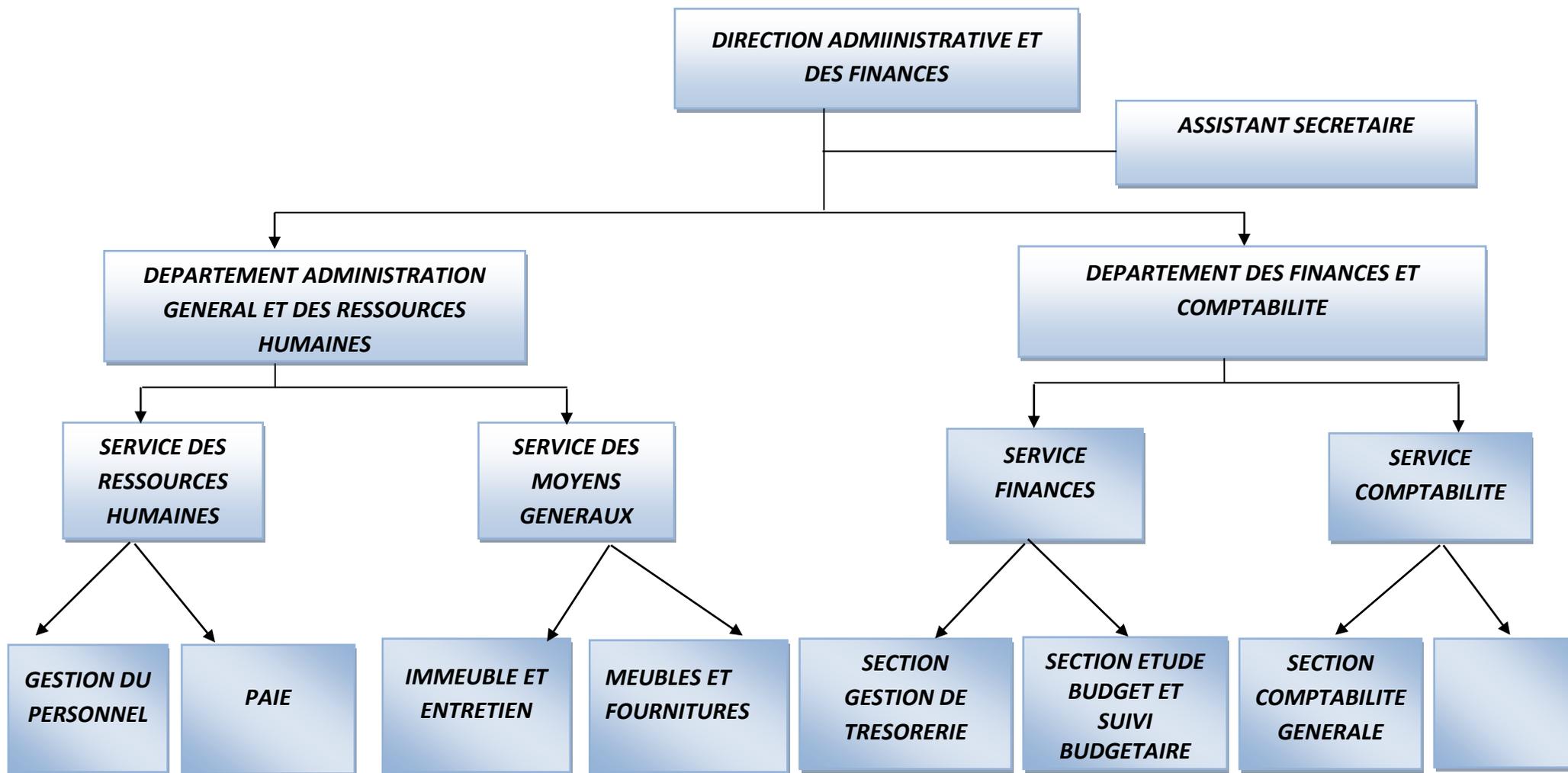
La DAF est primordiale dans notre mémoire, dans son organigramme elle présente le service comptabilité qui fera l'objet de notre étude de cas. En absence d'organigramme du service comptabilité, l'organigramme de la DAF nous permet de situer le service comptabilité. Cette partie sera scindée en deux : l'organigramme de la DAF et les missions de la DAF

❖ L'Organigramme de la DAF

L'organigramme de la DAF se présente comme suit :

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Schéma n°4 : organigramme de la direction administrative et des finances



Source : document spécifiant les missions de l'ensemble des services de l'EnAP (documentation interne), p.8

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

❖ Les missions de la DAF

Les missions de la DAF sont les suivantes :

- ✓ Coordonne les travaux des départements de sa structure, assure leur bonne marche et veille à l'application des directives émanant des organes hiérarchiques et de tutelle ;
- ✓ Conçoit avec l'aide de ses collaborateurs, les procédures de gestion et de veille à leur application conformément aux textes et aux lois en vigueur ;
- ✓ Veille vis-à-vis des tiers, la préservation des intérêts et à la promotion de l'image de marque de l'EnAP ;
- ✓ Veille à la transcription et à l'enregistrement de tous les actes de gestion sur les supports écrits et /ou informatisés et assure la restitution des états financiers pour les besoins d'analyse, de correction et de prise de décisions ;
- ✓ Veille à la sincérité et à la fiabilité de ces états tout au long de l'exercice, de même qu'il assure leur régularité, par le respect de la législation en vigueur ;
- ✓ Assure l'élaboration des plans d'entreprise, de développement, de redressement etc... ;
- ✓ Conçoit la politique de financement de l'entreprise, tant d'exploitation que d'investissement et recherche les ressources de financement ;
- ✓ Définit la politique de recrutement et de formation et exprime à la direction générale les besoins explicites et implicites ;
- ✓ Veille avec l'aide de ses collaborateurs à la préservation et à l'entretien des biens meubles et immeubles ;
- ✓ Conçoit et veille et l'établissement mensuel d'un tableau de bord de l'entreprise ;
- ✓ Etablit le rapport annuel de gestion ;
- ✓ Elabore avec l'aide de ses collaborateurs le budget annuel ;
- ✓ Procède avec ses collaborateurs et en corrélation avec le DACG, à l'application des recommandations et à la levée des réserves émises par le CAC ;
- ✓ Assure avec l'aide de ses collaborateurs à la suivie et à l'analyse budgétaire.

III-1-8 Missions du service comptabilité

Les missions du service comptabilité sont énumérées ci-dessous :

- ✓ Réceptionne tous les documents supports et pièces probantes pour la comptabilisation (factures, clients et fournisseurs, bons de commande bon de livraison, bon d'entrée et

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

de sortie de matières, salaires, trésorerie, avis de débit et de crédit ...) et procède à leur saisie comptable ;

- ✓ Procède au début de chaque exercice, à la réouverture des comptes ;
- ✓ Veille à l'aide du chef de département, au respect de la déontologie comptable et des textes réglementaires ;
- ✓ Transmet au service finance les copies de factures probantes à payer et assure le rapprochement ;
- ✓ Tient et met à jour les fichiers clients et fournisseurs ;
- ✓ Veille à confirmer avec le concours de la structure commerciale, à la clôture de chaque exercice, les soldes comptables des comptes tiers à six chiffres (clients, fournisseurs) ;
- ✓ Effectue régulièrement les rapprochements avec la structure commerciale et la GDS en matières de : achats, facturation/livraisons, consommations ;
- ✓ Procède mensuellement et autant que de besoin, au tirage des états financiers (bilan, TCR, GL, GLD, balance) et assure leur classement ;
- ✓ Tient à jour les livres légaux ;
- ✓ Participe aux inventaires des stocks et des investissements dont il assurera le classement et la préservation desdits documents.

III-2 Evaluation du contrôle interne selon les composants du COSO1

Les composants du COSO1 sont au nombre de cinq. Les questions portant sur ces composants (Annexe 2) ont été élaborées dans le but de mieux comprendre l'organisation, les activités et les dispositifs mis en place par la structure comptabilité de l'EnAP, de manière globale.

Les réponses obtenues ainsi que les constatations faites sur le terrain nous ont permis d'élaborer des commentaires concernant les points essentiels de chaque composante. Des recommandations globales visant à améliorer l'information financière et de contrôle des comptes ont été émises.

III-2-1 Environnement de contrôle

Cette partie consiste à évaluer l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;

❖ Intégrité et valeur d'éthique

Constatations et réponses obtenues

Il existe un règlement intérieur et une convention collectives qui régissent les agissements et comportements que doit tenir le personnel de l'EnAP, ainsi que des conventions, des trainings et des tournées d'informations pour les nouvelles recrues afin de les imprégner du cadre de travail au sein de l'entreprise et notamment dans la direction finances et comptabilité.

Certaines mesures et procédures traitant de l'intégrité et de l'éthique du personnel existent mais celles-ci sont informelles, elles sont communiquées par les responsables hiérarchiques, par exemple : lors d'installation d'une nouvel recrue dans le but de l'informer de ses obligations et missions qui l'entreprise lui demande d'assurer.

En cas de manquements aux règles et mesures convenues, des sanctions disciplinaires sont prises par les responsables afin d'éviter toute manipulation et déformation des informations comptables et financière où les tentatives et autres agissements incorrects sont sérieusement pris en compte. Des procès-verbaux d'infractions sont établis et les sanctions sont plus dures pour le personnel récidiviste.

Les responsables hiérarchiques sont en constante collaboration avec le personnel. Ce qui leur permet de voir, de suivre et de s'assurer, dans la mesure du possible, que leur comportement est conforme à l'éthique et à la morale.

L'entreprise est mono-unité et la communication de ces sanctions se fait généralement par «le bouche à oreille ».

Le personnel de la comptabilité ne subit généralement pas de pressions trop fortes pour atteindre des objectifs irréalistes, dans tous les cas il y a des échéances à respecter de la part l'EnAP concernant les contraintes internes et externes (Bilans, rapports financière situations...).

Conclusions/Mesures à prendre

Le responsable de la structure comptabilité est un ancien de l'entreprise qui a cumulé des années en comptabilité au niveau de l'EnAP et son adhésion aux valeurs d'intégrité et d'éthique de l'entreprise ne peut être mise en cause, mais son manque de connaissance en

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

matière de supervision et de leadership l'empêche de communiquer cette adhésion à ces collaborateurs. Cependant, le message n'est pas véhiculé de façon continue, ni formalisé. Le responsable doit donc envisager de mettre en œuvre des séances (réunions) de communication plus systématique.

La mise en place d'une charte comptable permettra d'aider le responsable de la comptabilité d'intégrer les règles d'éthique.

❖ Compétences en matière de communication des informations

Constatations et réponses obtenues

Il existe des descriptions de postes formelles figurant sur les fiches de poste ainsi que sur les manuels de procédures, et d'autres, informelles qui sont communiquées verbalement par le biais du supérieur hiérarchique, aux personnels de la comptabilité.

Les connaissances requises pour accomplir ses tâches et occuper une fonction spécifique sont étudiées, analysées et évaluées grâce à l'étude des dossiers de recrutement. A défaut des formations externes, des réunions entre le personnel de la comptabilité sont dispensées afin de mieux préparer et guider la personne dans l'accomplissement de son travail.

Les responsables hiérarchiques de la direction des finances et comptabilité, notamment dans la comptabilité, effectuent un recrutement en étudiant le profil de la personne, de manière à éviter tous risques liés aux fraudes et divulgations de données internes et cela surtout vis-à-vis des partenaires de l'EnAP où le secret professionnel est de mise.

Conclusions/Mesures à prendre

L'existence de descriptions de postes formelles détaillant les tâches à accomplir ainsi que la communication de celles-ci de façon informelle de la part des responsables, témoigne de leur volonté d'atteindre un certain niveau de compétence au sein de leurs structures. Néanmoins, certaines descriptions de poste n'étant plus assez adéquates ou ne le sont pas après l'arrivée du nouveau système financier et comptable inspiré des normes IAS/IFRS. Le DAF envisagé d'établir de nouvelles descriptions plus appropriées, mais aussi revoir les procédures internes de l'EnAP pour les adapter aux normes internationales.

❖ Le conseil d'administration

Constatations et réponses obtenues

Le président directeur générale et le DAF sont investis des pouvoirs les plus étendus prévus dans le code de commerce pour la réalisation des états financiers et l'organisation de la comptabilité suivant les exigences de l'article 11 de la loi 07-11 portant le SCF.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Ils présentent les états financiers et toutes situations financières sous leur responsabilité aux partenaires et tutelles de l'EnAP (Conseil d'administration et Assemblée générale).

Le Conseil d'administration se réunit aussi au moins une fois par année, sur la convocation du président ou le commissaire aux comptes pour statuer sur les états financiers et des rapports de gestion.

Le Conseil d'administration reçoit, lors des réunions avec les responsables de la société et avec les responsables financiers, les informations qu'il juge être pertinentes pour la prise de décision et la validation des chiffres portés dans les états financiers. Il reçoit également les informations relatives aux situations influentes sur les comptes et les événements marquants qui ont surgi au cours de l'exercice comptable.

Conclusions/Mesures à prendre

Le Conseil d'administration contribue de façon positive à l'efficacité de l'environnement de contrôle. Toutefois, les dirigeants et les responsables de la structure comptabilité doivent également solliciter plus souvent le Conseil afin d'étudier de manière adéquate les perspectives de la société, surtout à l'ère de la mondialisation où de nouvelles obligations en matière de normes et de performances sont à prendre en considération.

❖ Philosophie et style de management des responsables

Constatations et réponses obtenues

Compte tenu de tous les risques (risques comptables) liés aux erreurs et à la communication des informations incomplètes, le DAF se montre très prudent. Il étudie de façon minutieuse et en collaboration avec le chef de la comptabilité tous les points sensibles ainsi que les risques et mesures à prendre afin de présenter et réaliser des situations financières fiables. Le DAF fait appel aux conseiller spécialisé en normes IAS/IFRS pour toute modification des procédures et des contrôles comptables mise en place.

Les risques plus ou moins faibles et acceptables, concernent généralement les données ou l'information financière transmise par les autres structures, ne constitue pas une entrave significative à la réalisation de l'objectif à atteindre.

A défaut de charte comptable, les conventions entre la comptabilité et les autres structures ne sont pas tenues régulièrement et se font généralement à la demande de la comptabilité après constatation des erreurs et des insuffisances dans les données

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

communiquées, ainsi que pour des contrôles sur quelques opérations d'une certaine importance.

Concernant les désaccords en matière de traitement comptable liés à l'information financière, le responsable chargé de la comptabilité essaye de les régler à son niveau. Si le problème persiste, et dépasse son niveau de compétences ou bien nécessite l'intervention et l'aval de son supérieur, il posera le problème en réunion collégiale. Il proposera des solutions d'ordre techniques pour arriver à une décision finale. Celle-ci sera communiquée aux structures concernées.

Il arrive parfois que par manque de communication, le même problème réapparaît au sein d'autres services et les structures concernées devront repasser par les mêmes étapes, alors qu'il aurait été plus judicieux de transmettre l'information afin de prendre les décisions adéquates en temps réel.

Les états et situations financières sont élaborés en tenant comptes des données reçues des autres structures. Cependant, nous avons remarqué que dans certains cas, ils ne sont pas rapprochés de manière systématique.

Conclusions/Mesures à prendre

La philosophie et style de management doivent être revus dans le but d'amener plus d'efficacité dans l'environnement de contrôle comptable. Des conventions sous forme de chartes doivent être mise en place fixant les obligations et responsabilités de chaque intervenant dans la production des informations financières.

Un guide comptable est en phase de finalisation par un cabinet spécialisé dans les normes IAS/IFRS. Ce guide permettra de résoudre les difficultés et anomalies concernant la production et la communication de l'information financière.

❖ Structure comptable de l'entreprise

Constatations et réponses obtenues

La structure comptable organisée sous forme de « service » n'est pas totalement appropriée, et pour cela les responsables de l'EnAP sont en train de la modifier et tentent de l'améliorer. Elle permet certes de générer des flux d'informations relatifs à la bonne tenue de la comptabilité, mais cela reste encore insuffisant quand l'application des normes IAS/IFRS exigés par la loi 07-11 portant le SCF.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Les personnes occupant des postes de comptabilité souffrants de formation externe ; elles sont en train d'être formées sur les nouvelles normes comptables au-fur-a-mesure de la mise en place des procédures adaptées aux IAS. Ces nouvelles normes vont sans doute retarder le travail effectué au niveau de la comptabilité, car leur application nécessite une interprétation et une adaptation aux spécificités de l'EnAP et devront donc faire un effort supplémentaire pour la compréhension et adaptation aux nouvelles directives.

L'arrivée du SCF ainsi que les exigences liées aux nouvelles responsabilités ne pourront être jugées que sur une période suffisamment longue.

En effet, afin de renforcer cette démarche et faire de la qualité et de la fiabilité de l'information une priorité de la comptabilité, un manuel de la comptabilité est en cours de finalisation par un cabinet spécialisé dans les normes IAS/IFRS.

Conclusions/Mesures à prendre

La structure de la comptabilité n'étant pas la mieux adaptée, il faudra donc la revoir de manière à la rendre efficace et apte à générer toutes les informations dont ont besoin les décideurs. L'élaboration des états financiers de 2010 à 2014 selon les normes internationales est la preuve de la volonté des responsables de l'EnAP et s'adapté aux nouvelles exigences de performance et de qualité des données transmises aux partenaires de l'entreprise.

❖ Délégation de pouvoir et domaines de responsabilité

Constatations et réponses obtenues

Les dirigeants délèguent des pouvoirs en fonction des responsabilités attachées au poste occupé par la personne, des connaissances de celle-ci et de ses performances passées. Dans cette optique, le Directeur Financier et comptabilité prend les décisions majeures en matière d'obligations sous les directives et orientation de la Direction Générale. Il en est de même pour le personnel de la comptabilité qui se voit attribuer des tâches et responsabilités chacun dans son domaine et selon ses compétences et son expérience. Quant aux autorisations de modification des systèmes d'information notamment celles concernant les procédures et les systèmes d'information, le besoin crée une demande. Cette dernière est étudiée par un cabinet externe qui prépare une charte, un guide et un manuel comptable qui seront soumises à l'approbation définitive du conseil d'administration.

Les descriptions de postes et les normes et procédures ne sont pas adaptées aux normes IAS/IFRS. Elles sont en train d'être revues par le cabinet externe. Ce dernier est chargé

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

d'adapter les Procédures et Réglementations interne selon les normes IAS afin d'améliorer et de faciliter les contrôles et la fiabilité des états comptables.

Conclusions/Mesures à prendre

Le renforcement en personnel opérationnel compétent est nécessaire au bon fonctionnement des départements et services afin d'alléger la charge de travail des cadres, notamment à la direction administration et Finance.

❖ Politique de gestion des ressources humaines

Constatations et réponses obtenues :

Le cabinet externe et collaboration avec la direction administration et finance a établi une politique et des procédures en matière de recrutement, de formation, de promotion du personnel de la comptabilité. Elles sont revues et modifiées en fonction des besoins formulés par les personnes concernées.

Le manque de personnel expérimenté dans les normes comptables sur le marché local fait que la direction administration et finance adapte une politique de la formation interne des jeunes diplômés des facultés de gestion et des finances.

Les critères de promotion sont connus, et les règles d'éthique, même informelles dans certains cas, sont prises en compte lors de l'accord d'attribution d'une promotion et de son maintien. La promotion des personnels ne s'effectue pas systématiquement par le biais d'évaluations de performances, mais par des notes internes ou des commentaires émanant du DAF.

Conclusions/Mesures à prendre

Les politiques et les procédures relatives au personnel de la comptabilité doivent être mise à jour régulièrement. Les promotions et rémunérations doivent faire l'objet d'une étude et être attribuées en fonction des compétences et performances des employés.

III-2-2 Evaluation des risques

L'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux procédures de réalisation des états financiers, afin de communiquer les

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

informations financière de façon harmonieuse et dans les délais. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants

❖ Objectifs généraux

Constatations et réponses obtenues

Les objectifs généraux de la comptabilité sont plus ou moins connus et non communiqués par le DAF et directeur général. Du fait que les procédures actuelles ne fixent pas des objectifs à atteindre par les responsables de l'EnAP.

Les informations financières établis par les structures opérationnelles ne sont parfois pas cohérents par rapport aux objectifs qu'ils leurs sont assignés. Cependant, la Direction Générale parvient dans certains cas à rétablir l'équilibre, en réévaluant les procédures en fonctions des objectifs.

Dans la grande majorité des cas, les structures se basent sur les expériences passées lors de la mise en place des procédures, ainsi que au cours de la réalisation de leurs missions.

Dans l'ensemble, l'effectif est suffisant pour l'atteinte des objectifs au sein du siège de l'EnAP. Mais quant aux moyens matériels et principalement le matériel informatique, le logiciel de traitement comptable mis en place est dépassé (PCCOMPTA), causant parfois des retards dans la production des états financiers et l'accomplissement de certaines opérations (bug informatique, lenteur du système, perte de certaines informations...).

Conclusions/Mesures à prendre

Les objectifs fixés à l'échelle de l'entreprise sont établis à un niveau approprié. Leur communication aux structures doit cependant être améliorée afin de les sensibiliser quant à leur atteinte.

L'amélioration des systèmes d'informations, principalement le matériel informatique, est primordial, afin d'aboutir à un niveau de précision et de fiabilité meilleur dans les informations financières.

❖ Objectifs liés aux activités

Constatations et réponses obtenues

A l'exception des exigences du SCF, la Direction n'a pas mis en place des objectifs précis pour le service comptabilité, mais a établi et défini les missions et tâches que doivent assurer cette structure. De ce fait les objectifs peuvent dans certains cas paraître évidents

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

comme ils peuvent ne pas l'être dans d'autres ; à titre d'exemple la comptabilité n'est pas concernée par l'élaboration des budgets mais elle peut donner un avis et suggestions.

Les moyens matériels (informatiques) ne sont pas suffisants, et le personnel suggère de mettre en place un logiciel intégré pour un meilleur suivi des informations financière afin d'avoir des états clairs en temps voulu et permettre la production de documents et d'états comptable et de gestion pertinents et dans les délais requise pour faciliter la prise de décisions.

La corrélation entres les objectifs généraux et ceux liés aux activités existe, étant donné que ces derniers découlent des plans et stratégies mis en place par le management, même si les objectifs ne sont pas clairement exprimés de manière officielle.

Quant aux processus clés des structures, les obligations en matière de la production des informations financières et leur communication sont plus ou moins appropriées en vue d'atteindre les objectifs. Mais on note un manque de suivi et de contrôle en matière de qualité et des délais.

Conclusions/Mesures à prendre

Il est conseillé de mettre en place et de façon formelle et écrite les objectifs à atteindre pour chaque structure, afin de pouvoir suivre de manière pertinente l'accomplissement de ceux-ci. Les opérations de contrôle et de correction pourront alors être entreprises dans un délai respectable pour assurer une information financière de qualité.

A noter : le cabinet externe est chargé d'élaborer une charte comptable fixant les responsabilités et obligations des structures opérationnelles en matière d'exigences comptables (traitement, transmission, information et communication).

❖ Evaluation du Risques

Constatations et réponses obtenues

Le risque est défini dans le Petit Robert, dictionnaire de la langue française, comme « l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ». Cette définition fait apparaître deux dimensions : (1) une éventualité et (2) un dommage.

Pour l'EnAP, un risque est donc un évènement incertain dont les conséquences seraient négatives pour l'entreprise, c'est-à-dire susceptible de provoquer une sortie de ressources. Ces deux dimensions sont prises en considération dans le Système Comptable et

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Financier (SCF). L'EnAP c'est limité uniquement à une interprétation rigoureuse des exigences du SCF en matière de provision tout en s'inspirant des modalités d'application prévues par les normes comptables (et notamment la norme IAS 37) qui ont élaboré un cadre d'analyse du risque débouchant sur l'enregistrement d'une dette, d'une provision ou d'un passif éventuel. Une grille synthétique des éventuels risques liés aux mouvements comptables est réalisée par le comptable pour chaque année afin de s'assurer des exigences en matière d'évaluation des risques. Cette grille est reprise en annexe 02.

Le DAF et le chef de service comptabilité évaluent les principaux risques liés à la comptabilité de la façon suivante :

- ✓ **Objectifs relatifs à l'information financière** : la direction de l'EnAP a défini les objectifs relatifs à l'information financière suivant les exigences du SCF et suffisamment claire. Les critères d'identification des risques posés à la communication d'une information financière sont définis sans être formalisés dans le manuel des procédures comptables. *A titre d'exemple : la durée d'amortissement d'une nouvelle immobilisation est calculée suivant les structures utilisateurs et nature de bien acquis ;*
- ✓ **Risques associés à la communication de l'information financière** : les informations financières liées aux nouvelles opérations non prévues par les procédures sont transmises verbalement au comptable. La direction n'a pas mis en place une procédure d'analyse et d'identification des risques que le SCF n'a pas prévue ;
- ✓ **Risque de fraude** : les risques prévus par le SCF sont repris dans un manuel des procédures comptable. Par contre les anomalies significatives sont prises dans le questionnaire en Annexe 03.

Les mécanismes permettant d'identifier les risques concernant les systèmes d'informations sont repris dans le manuel comptable suivant les exigences du SCF. Seule inconvénience c'est les risques liés aux opérations non prévues dans le SCF.

Conclusions/Mesures à prendre

Le processus d'identification et d'analyse des risques, prenant en compte les activités menées par l'entreprise, tient plus ou moins son rôle. Les éléments qu'il convient de réexaminer sont les suivants :

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

- ✓ Mettre à jours les manuels de procédures en tenant comptes des exigences du SCF et des normes international (notamment l'IAS 37) ;
- ✓ Envisager des techniques de formation continue permettant de se prémunir contre le départ des cadres occupant des postes clés ;
- ✓ Evaluer sans tarder la nécessité de moderniser les systèmes d'informations et de productions d'états financiers et de rapports de gestion.

❖ Gestion des changements

Constatations et réponses obtenues

Les responsables des structures identifient les faits routiniers ou les changements de conditions affectant leur sphère de responsabilité. Cependant, ces mécanismes manquent de souplesse et de réactivité, car dans certains cas des décisions sont prises dans l'urgence ce qui diminue de leur efficacité et la communication de l'information est partielle ou tardive.

Le chef comptabilité communique les informations relatives aux changements à ses subordonnés, afin de discuter des choix et décisions à prendre. Ils utilisent plusieurs méthodes dans le but d'identifier les risques pouvant affecter la réalisation des états financiers. Ces méthodes englobent l'étude des nouveaux textes réglementaires, des avis et normes ainsi que le recours à des consultants externes dans le but de collecter des informations utiles.

Lorsque des risques et des opportunités sont identifiés par le comptable, notamment en matière de changement de méthode comptable ou de texte réglementaire, de procédures ou de processus qui pourraient être bénéfiques à l'entité, des décisions et des actions, visant à enregistrer toutes ces événements, sont prises à des niveaux hiérarchiques assez élevés.

Les risques identifiés ne font pas l'objet d'une catégorisation selon leur importance et leur probabilité d'occurrence. Il n'existe aucun mécanisme permettant le traitement de ces risques de façon formelle. Cette opération entre dans le cadre de la gestion courante des activités.

Conclusions/Mesures à prendre

La politique de l'EnAP en matière d'identification et d'analyse des risques est à revoir. Une catégorisation des risques selon leur importance et leur probabilité d'occurrence en plus

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

d'un mécanisme de traitement de ceux-ci, est une solution qui pourrait avoir des conséquences bénéfiques pour la société.

Prendre des décisions basées sur un mécanisme bien structuré et pas seulement sur des jugements de valeur liés à la gestion courantes et routinière peut amener de nouveaux résultats encore plus satisfaisants.

III-2-3 Activité de contrôle

Elle vise à s'assurer de l'application des normes et procédures émises par le management exécutif en vue de maîtriser les risques.

L'évaluation doit déterminer si l'activité de contrôle est en relation avec l'évaluation des risques et si elle est suffisante pour s'assurer que les directives données par celui-ci ont été exécutées.

❖ Intégration avec l'évaluation des risques

Constatations et réponses obtenues

Les contrôles effectués au niveau de l'EnAP sont en changement permanent ; l'arrivée du SCF et des normes internationales a réuni les dirigeants de l'entreprise pour une révision globale des méthodes de contrôle au niveau opérationnel et au niveau finances et comptabilité. Cette démarche rentre dans la mise en place des procédures de contrôle de 1^{er} degré « Contrôle permanent » et de 2^{ème} degré « Audit interne ».

Conclusions/Mesures à prendre

La mise à jour des procédures de contrôle est prioritaire au niveau de l'EnAP pour ce conformément aux exigences du SCF.

Des mesures doivent être prises pour contrer les risques associés au contrôle des informations financières communiqué à la comptabilité.

❖ Choix et élaboration des activités de contrôle

Constatations/Mesures à prendre

Le choix des contrôles dépend des deux facteurs ; le coût et le temps. Pour l'EnAP, les opérations les plus significatives à contrôler sont ; la production, consommation du papier, la facturation, le recouvrement, les salaires, les décaissements ; les frais financiers. La définition de ces zones à risque a permis à l'entreprise de mettre en place des dispositifs de contrôles de 1^{er} degré très efficace. Par ailleurs, la comptabilité de ces opérations est très bien contrôlée. Néanmoins, certaines opérations en relation avec les domaines contrôlés peuvent échapper au dispositif mis en place.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Conclusions/Mesures à prendre

Un guide comptable plus détaillé peut couvrir les activités qui échappent aux objectifs relatifs à l'information financière.

Ce guide doit reprendre : les opérations génératrices des informations à comptabiliser, les contrôles prés comptabilisations, les traitements comptables et les contrôles contradictoires (rapprochement et consolidation).

❖ Politique et procédures de contrôle

Constatations et réponses obtenues

Il existe des procédures pour chacune des activités de l'entreprise, mais elles sont dans quelques cas anciens ou non conforme aux exigences du SCF. Pour cela, le DAF est actuellement en train de les revoir en collaboration avec un cabinet externe.

Certains services ne disposent pas d'une copie du manuel de procédures, qui leur permet d'avoir une assurance raisonnable et une protection suffisante, que leurs actions et choix entrepris sont corrects et conformes aux directives de la Direction.

Les procédures ne sont pas appliquées de manière adéquate dans certaines opérations et un manque de contrôles est à noter.

La documentation est complète en ce qui concerne les transactions et événements se déroulant au sein du siège de l'EnAP. Cependant des erreurs humaines liées à la communication des informations financières de certaines opérations ou à un autre enregistrement, peuvent se produire. Ces erreurs sont détectées puis corrigées lors de l'établissement des rapprochements et balances générales, et ne constituent pas un risque majeur pour l'entité, et leur traçabilité est donc aisément effectuée.

Conclusions/Mesures à prendre

Pour régler le problème de non actualisation des manuels et de leur non-conformité avec le SCF, les services concernés doivent en référer à la comptabilité afin de recevoir les directives et orientation pour les informations à communiquer et leur qualité et délais.

Il est très fortement recommandé de revoir la méthode de traitement de certaines opérations et de mettre en œuvre les contrôles appropriés, et sensibiliser le personnel au niveau des services de traitement comptable quant à l'importance de l'information financière fiable.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

❖ Technique de l'information

Constatations et réponses obtenues

L'EnAP n'a pas effectué de contrôle de son système informatique depuis son installation. Aucun teste de conformité n'est effectué seul le logiciel PCCOMPTA qui a subi de mise à jours pour s'adapter au nouvel système comptable.

Conclusions/Mesures à prendre

Il est recommandé de mettre en place des contrôles périodique des données éditées par les logiciels et de renforcer le système de clés d'accès et d'utilisation du matériel informatique de l'EnAP.

III-2-4 Information et communication

Au niveau de ce composant l'évaluation doit porter sur l'adéquation du système d'information et de communication aux besoins du service comptabilité.

❖ Information financière

Constatations et réponses obtenues

La comptabilité reçoit des informations externes grâce au courrier, aux documents et communications provenant des partenaires avec lesquels l'EnAP est conventionnée, mais aussi grâce à la direction générale qui leur fait parvenir les informations dont il a besoin. Les nouvelles réglementations et informations d'ordre juridique sont transmises à la DAF afin d'élaborer les procédures et les notes adéquates. La DAF transmet à son tour ces procédures et notes à tous les services et départements concernés par ces changements.

Elle accuse dans certains cas un léger retard dans la communication, selon l'importance de l'information à transmettre, mais ce retard est généralement rattrapé grâce aux communications verbales.

L'entité ne dispose pas d'un système d'information performant comparé à la technologie dont dispose ses concurrents du secteur public.

Conclusions/Mesures à prendre

L'entreprise doit investir dans les nouvelles technologies, afin de faciliter le traitement et l'accomplissement des tâches quotidiennes de sa structure comptabilité, encourager le perfectionnement de son personnel expérimenté quant à l'utilisation de ces nouvelles technologies et les sensibiliser d'avantage pour montrer toute l'importance que revêtent les

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

systèmes d'information dans le monde actuel, surtout dans une activité aussi spécifique et complexe que le domaine de l'impression de journaux.

Elle doit également prévoir un mécanisme permettant la modification de ces systèmes en cas de besoin.

❖ Communication

Constatations et réponses obtenues

L'entreprise a mis en place des moyens de communication pour que le personnel travailleur et notamment celui de la comptabilité, prennent connaissance de manière adéquate de ses tâches et responsabilités. Ces moyens incluent les manuels d'organisation, de procédures ainsi que les textes réglementaires externes.

Dans le cas où des faits sont détectés, et ne correspondent pas aux attentes du management en matière d'objectifs et de missions à accomplir, plusieurs moyens de communication sont envisageables, dans le but d'apporter les modifications et actions correctives. On peut citer : Téléphone, fax, Télex et internet relance vers les personnes concernées, etc...

Dans le but d'améliorer et de maîtriser des informations financière, les responsables restent à l'écoute des suggestions formulées par le personnel comptable.

La communication entre les différents départements et services est plus ou moins correctes ; sauf en ce qui concerne les contrats conclus, où dans certains cas, quelques personnes ne reçoivent pas les informations en temps voulu, et sont informées de la conclusion de la transaction tardivement.

Conclusions/Mesures à prendre

Les actions suivantes doivent être envisagées pour améliorer l'efficacité avec laquelle la communication s'établit :

- ✓ Développer un code de conduite formel sous forme de charte ou code de déontologie de contrôle interne ;
- ✓ Les responsables de la comptabilité à tous les niveaux doivent encourager le personnel à formuler des suggestions constructives qui pourraient être bénéfiques pour le bon fonctionnement des opérations et activités.

III-2-5 Pilotage et suivi

Les opérations courantes de pilotage et les évaluations périodiques du service comptabilité doivent être réalisées avant de pouvoir dire avant de pouvoir conclure que le système de contrôle est efficace.

❖ Opérations courantes de pilotage

Constatations et réponses obtenues

Le degré de supervision des responsables est assez significatif dans la mesure où dans la plupart des cas, ces derniers participent activement à toutes les activités entrant dans leur domaine de responsabilité. Ils contrôlent les états financiers, les contrats commerciaux conclus et les politiques de gestion des créances, ainsi que les sources de financement et les décisions de dépôt à terme des excédents de fond.

Les employés obtiennent l'assurance que le Contrôle Interne est toujours efficace, en comparant les opérations effectuées avec les directives reçues ainsi que leur conformité avec les manuels de procédure et de fonctionnement. Mais ce genre de réflexe n'est pas toujours évident à cause de la charge de travail et de la routine.

Les responsables, notamment le service comptabilité, suivent attentivement les informations provenant de sources externes et qui sont susceptibles d'indiquer l'existence de problèmes au sein des autres structures.

Les communications émanant des clients et des partenaires, telle que la tutelle, sont attentivement examinées.

On peut également avoir des informations financières non justifiées en amont, au niveau des sources externes (clients, fournisseurs,...), qui peuvent révéler des problèmes lors de l'enregistrement.

Les dirigeants examinent les recommandations émises par les auditeurs externes. Des actions sont menées et signalées au Conseil d'administration qui est également informé des raisons pour lesquelles certaines recommandations n'ont pas été prises en compte. Les responsables hiérarchiques sont eux aussi informés et communiquent à leur tour les recommandations au personnel concerné.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Conclusions/Mesures à prendre

Le suivi du Contrôle Interne est approprié en matière d'opérations de pilotage courantes. Le fait que les responsables hiérarchiques soient en constante collaboration avec leur personnel leur permet d'avoir une assurance raisonnable quant à l'efficacité du Contrôle Interne.

Ce contrôle doit être renforcé par un guide / manuel d'audit interne qui doit reprendre les exigences, missions et limites du contrôle du deuxième degré.

❖ Evaluations ponctuelles

Constatations et réponses obtenues

Des contrôles sont effectués annuellement dans le cadre du planning de mission de l'audit interne. La fréquence de contrôle d'une même structure est de quatre ans en rapport avec les redressements fiscaux. Tandis que dans les zones à risque, au sein des structures génératrices de richesse, les évaluations sont faites tous les deux ans.

La documentation existe et les rapprochements sont effectués afin de s'assurer de la bonne tenue des registres comptables et des enregistrements, ainsi que la tenue de caisse de manière à éviter tout risque de fraude ou de détournement au niveau des unités décentralisées.

Conclusions/Mesures à prendre

Le processus d'évaluation devrait être renforcé. Une cellule d'audit interne est d'une bonne utilité, mais son rôle consiste surtout à procéder à des investigations en cas de suspicions d'un risque ou dans le cadre du planning annuel. Cependant, la mise en place d'un comité d'audit est recommandée, et devra être rattaché au conseil d'administration. Un contrôle de gestion est également primordial pour le suivi et la maîtrise des coûts afin de réaliser au mieux les objectifs de l'entité.

❖ Faiblesses du Contrôle Interne devant être signalées (Remontée de l'information)

Constatations et réponses obtenues

Dans le cadre de l'identification des faiblesses du Contrôle Interne, l'entité ne dispose pas d'un comité d'Audit mais d'une cellule d'audit interne. Une cellule constituée de jeunes universitaire sans expérience et sans formation en audit. Sa mission est d'apporter une assurance raisonnable quant à la bonne gestion comptable et financière. Elle a un rôle d'investigation pour la détection d'éventuelles fraudes ou tentatives de détournement. L'audit interne est récemment créé, sa mission est d'identifier les principaux risques et établir un rapport afin de proposer les solutions appropriées pour paraitre aux conséquences et circonstances.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Conclusions/Mesures à prendre

Une démarche d'audit aura une action préventive en matière de risques et corrective dans un but d'améliorer et d'assurer autant que possible l'application et le suivi des directives de la Direction.

La mise en place d'une charte et d'un manuel d'audit permettra aux nouveaux auditeurs de procéder un guide de travail très efficace et d'assurer un minimum de qualité des missions et de rapports d'audit.

III-3 Les outils utilisés pour l'évaluation des risques et actions de contrôle

Dans notre travail, et après une description par la présente fiche de processus de la structure comptabilité des différentes activités ainsi que ses éléments d'entrés et de sorties, nous avons élaboré un tableau comprenant une série d'objectifs liés à l'activité de la comptabilité, leurs catégories (O : lié aux opérations, IF: lié à l'information financière, C: lié à la conformité aux lois et réglementations), l'identification des risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs avec leurs évaluations (Faible, Moyen, Élevé), les opérations de contrôles effectuées par le service afin d'éviter ces risques, ainsi que des recommandations pouvant renforcer le dispositif en matière de contrôle interne afin de mieux maîtriser les risques.

Nous rappelons juste que cette évaluation des risques reste approximative. Cette étape n'a pas pour objectif de les évaluer avec précision mais seulement de cerner les zones ou les risques peuvent être importants.

III-3-1 Fiche processus de l'activité comptable

Dans cette fiche nous retrouvons les éléments suivants :

- ✓ **Finalité du processus** : elle concerne l'enregistrement des flux économique et élaborations des états financiers ;
- ✓ **Pilote du processus** : c'est le chef service comptabilité ;
- ✓ **Interface** : dans cette interface nous retrouvons en amont (les autres structures, les Banques, Fournisseurs, Clients, tiers et consultants) et en aval (DAF, direction générale, conseil d'administration et l'assemblée générale).

❖ **Les éléments d'entrés et de sorties de la comptabilité**

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Nous retrouvons dans les éléments d'entrées (pièces comptables émanant des autres structures, les relevés bancaires et situations des crédits, divers encaissements, financements mis en place pour l'acquisition d'investissement. Les inventaires et rapprochements et les situations fournisseurs/clients) et dans les éléments de sorties (les situations périodiques de la comptabilité, les états financiers de fin d'année, les bilans fiscaux et déclarations périodiques fiscales et parafiscales, les rapports comptables et synthèse financières).

❖ Activités du processus

Elle regroupe les éléments suivants : élaboration des états financiers, communication des informations financières aux utilisateurs, élaboration des rapports comptable/situation provisoire, suivi des flux économiques, contrôle des transactions et de la qualité des justificatives, suivi des flux monétaires / banque et caisse et le contrôle des actifs de l'entreprise.

III-3-2 Identification des risques et des opérations de contrôle (comptabilité)

L'étude effectuée, au niveau de la comptabilité de l'EnAP, portant sur l'évaluation du système de Contrôle Interne selon les outils proposés par le référentiel COSO, nous a permis d'émettre une série de recommandations concernant l'activité de gestion de la structure comptabilité. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle regroupe les principales recommandations liées aux insuffisances détectées lors de la recherche.

Les recommandations sont les suivantes :

- ✓ Etablir un code de conduite formalisé et le communiquer à tout le personnel sous forme de charte ou de code comptable ;
- ✓ Mettre à jours les manuels de procédures et veiller à ce que le personnel les respecte, ceci grâce à des contrôles réguliers appropriés ;
- ✓ Veillez à la séparation des tâches entre les fonctions d'enregistrement comptable et de rapprochement bancaire au sein du Département Finance Comptabilité ;

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

- ✓ Mieux protéger, au sein du Département Finance Comptabilité, les documents comptables et extracomptables afin d'éviter toute perte ou réutilisation de ceux-ci. Veiller au classement de ces documents dans une armoire sécurisé ;
- ✓ constituer des provisions suivant les risques constatés ;
- ✓ Moderniser les systèmes d'information notamment les logiciels de traitement comptable ;
- ✓ Améliorer la communication entre les structures et la comptabilité, afin d'avoir des informations fiables et précise sur la situation financière de l'EnAP. Ceci peut se faire par l'acquisition de moyens technologiques performants tels que la mise en place d'un réseau informatique permettant le suivi continu des informations financières et des flux économique dans les délais ;
- ✓ Renforcé l'audit interne par des guides et manuels permettant ainsi l'évaluation du système de Contrôle Interne d'une manière efficace, ainsi qu'une structure de Contrôle de Gestion qui sera très utile afin d'identifier et évaluer les écarts entre les objectifs et ce qui est réalisé pour apporter les mesures correctives nécessaires ;
- ✓ Mettre en place un comité d'audit à l'échelle du conseil d'administration, qui permettra d'identifier les risques majeurs internes ou externes et qui en évaluera l'importance, la probabilité d'occurrence et la fréquence. Une cartographie des risques selon ces critères sera nécessaire pour mieux guider les responsables à tous les niveaux dans leurs décisions vis-à-vis de ces risques, et réaliser ainsi les objectifs fixés.

III-3-3 Les outils d'évaluation du contrôle interne

Notre étude se limite uniquement aux outils préconisés par le référentiel COSO1. Ce dernier prévoit trois principaux outils qui sont : le questionnaire de contrôle interne, le fiche de travail et le diagramme de circulation des informations.

Le troisième outil à savoir le diagramme de circulation des informations n'est pas développé en vue de sa complexité.

❖ Le questionnaire du contrôle interne

Le questionnaire reprend toutes les procédures et taches assurées ou confiées à la structure évaluée.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

Pour chaque phase une question doit être posée pour avoir une réponse fiable et argumenté des quatre niveaux :

- ✓ l'ordonnancement de l'opération : qui ordonne la réalisation et déclenche l'opération. Il définit également les responsabilités engageant l'entreprise avec les tiers ;
- ✓ La possession : qui traite l'opération et réalise les objectifs ainsi que les moyens et méthodes utilisés pour atteindre les objectifs ;
- ✓ L'enregistrement : qui enregistre, comment et sur quel support et quelle information financière doit produire ;
- ✓ Le contrôle : les contrôles effectués et qui /comment / quand ces vérification sont réalisées.

Le questionnaire ne doit pas être un listing des opérations réalisées par les structures, il doit aboutir à l'identification des zones à risque et de trouver les circonstances et son impact sur les actifs et comptes de l'entreprise.

Un model reprenant certaines questions est présenté en annexe 01 du notre rapport. Ce questionnaire ne reprend pas toutes les questions que nous avons posées à la comptabilité. Ils sont à titre indicatifs

❖ Fiche de travail (comptabilité) :

La fiche de travail est constituée d'un tableau reprenant les domaines contrôlés et les méthodes utilisées pour les confirmations constatés, les échantillons et le contrôle physique et arithmétique réalisé pour chaque domaine.

Le résultat de ces fiches a collaboré pour la réalisation du tableau porté en annexe 04 de ce mémoire.

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO

❖ Diagramme de circulation des documents

Le diagramme de circulation des documents est un outil d'autocontrôle en ce sens qu'il permet de s'assurer que l'on a bien compris les explications fournies. Avec cet outil chaque opération est matérialisée par un symbole différent : création de document, duplication, comparaison, archivage... ; la circulation des documents est indiquée par des flèches qui traversent les entités concernées. L'utilisation du diagramme de circulation des documents exige formation et pratique.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, qui traduit la mise en œuvre de COSO au sein de l'EnAP, nous avons constaté tant de faiblesses que de forces de son système de contrôle interne. A cet effet des recommandations ont été préconisées pour rendre ce dernier efficace en l'occurrence son système de contrôle interne.

Conclusion générale

Conclusion générale

Après les différents scandales financiers dans le monde, le Contrôle Interne est devenu une réalité publique. De nombreuses dispositions ont été prises dans les pays avancés pour le rendre obligatoire (exemples : aux Etats-Unis d'Amérique par la Loi Sarbanes Oxley, en France par la Loi de Sécurité Financière).

L'Algérie, elle aussi, a pris des dispositions légales concernant la mise en place d'une structure d'Audit Interne au sein des Entreprises Publiques Economiques (EPE). L'instauration des normes d'audit externe et l'obligation du commissariat aux comptes aux PME privées a contribué à la divulgation du contrôle interne.

Cependant, l'application ou le respect de ces obligations de la part des responsables d'entreprises reste encore insuffisant. Cela est dû à la fois au manque de contrôle de la part des Institutions de l'Etat sur la mise en œuvre de ces lois, mais aussi au peu d'importance que donnent certains responsables d'entreprises au Contrôle Interne. L'adoption d'un référentiel reconnu tel que le COSO, nous semble être une bonne solution.

Dans cette optique, nous avons choisi d'utiliser le COSO1 comme cadre de référence. Sa perception du Contrôle Interne en tant que processus visant à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, aux informations financières et à la conformité aux lois et réglementations en vigueur, ainsi que le fait qu'il se soit basé sur cinq composantes (environnement de contrôle, évaluation des risques, activité de contrôle, information et communication, activités de pilotage), nous a permis d'apprécier toute l'importance que revêt un dispositif de Contrôle Interne efficace. Cette affirmation s'est renforcée par le fait que pour répondre aux besoins d'informations rapides, l'entreprise doit constamment ajuster ses méthodes de fonctionnement, surtout dans un contexte de mondialisation et d'incertitude où la concurrence est de plus en plus rude.

Pour cela, nous avons tenté, lors de notre étude pratique au niveau de la comptabilité de l'EnAP, d'identifier les risques significatifs pouvant altérer ses activités et compromettre l'atteinte de ses objectifs.

La finalité de ce travail était d'évaluer le système de Contrôle Interne au sein de cette structure, et de formuler, si nécessaire, des recommandations qui pourraient amener plus de maîtrise des informations communiquées aux tiers.

A travers cette étude, nous avons pu constater que le dispositif de Contrôle Interne mis en place au sein du service comptabilité comportait quelques lacunes pouvant générer des retards dans l'accomplissement de certaines tâches, dont les plus significatives sont :

- ✓ Absence des outils de l'Audit Interne et de Contrôle de Gestion au sein de l'entreprise, ce qui rend l'évaluation du dispositif de Contrôle Interne et l'étude du degré d'atteinte des objectifs de la comptabilité difficile ;
- ✓ Absence de mécanismes permettant l'identification, l'évaluation et la maîtrise des risques qu'ils soient internes ou externes ;
- ✓ Un système d'information mal exploité ou parfois défaillant ;
- ✓ La non-conformité des procédures aux exigences du SCF ;
- ✓ La non mise à jour des manuels de procédures ou leur non disponibilité dans certains services ;
- ✓ Des règles d'éthiques informelles.

A cet effet, il a été recommandé à l'entreprise pour mieux maîtriser les activités de sa comptabilité de :

- ✓ Améliorer le système d'information et de communication interne (verticale et horizontale) et externe (la comptabilité avec les partenaires de l'EnAP) afin d'éviter les retards et des discordances dans les informations financières communiquées en interne et externe ;
- ✓ Adaptation des procédures aux exigences du SCF ;
- ✓ Cette amélioration du système d'information doit également concerner le matériel informatique ainsi que les logiciels de traitement comptable utilisés. Certains systèmes existants n'étant pas exploités de manière optimale par le personnel, des formations et des réunions de sensibilisations aux nouvelles technologies de l'information (NTIC) doivent être menées dans le but d'apporter plus de célérité dans le travail ;

- ✓ Mettre en place un comité d'audit permettant d'identifier et d'évaluer les risques internes ou externes pouvant avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs, et ce afin de les maîtriser ;
- ✓ Mettre en place une cellule d'Audit Interne indépendante afin d'évaluer régulièrement l'efficacité du système de Contrôle Interne mis en place et entreprendre les mesures correctives adéquates en temps voulu.

Pour conclure, il est essentiel de souligner qu'un dispositif de Contrôle Interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il existe, en effet, des limites inhérentes à tout système de Contrôle Interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes liées au monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Cette étude n'a pas donné lieu aux résultats que nous escomptions, et cela, du fait que le contexte de l'entreprise est contraint par le manque d'expert en la matière. Cependant, nous suggérons à toute autre personne souhaitant poursuivre dans cette voie, d'entreprendre des études plus approfondies en matière de management des risques en s'appuyant dans leurs recherches sur les travaux réalisés dans le cadre du COSO 2.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages**

- BANGERTER. A, « rédaction du mémoire de master », 2012,35p. ;
- BEAUD. M, « l'art de la thèse », Edition Découverte, Paris, 2006,202p. ;
- BERTIN. E, « Audit interne enjeux et pratiques à l'international », EYROLLES, Paris, 2007, 320p. ;
- OBERT. R et coll., « DSCG 4 Comptabilité et audit manuelle application », DUNOD, 2e édition, Paris, 2009, 639p. ;
- COOPERS & LYBRAND, « la nouvelle pratique du contrôle interne », édition d'organisation, Paris, 2002,378p. ;
- MEYER.C et coll., « le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle » Suisse, 2005,79p. ;
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC), « la pratique du contrôle interne », édition d'organisation, IFACI, Paris, 2004,378p. ;
- RENARD. J, « théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, 7e édition, Paris, 2010,472p. .

- **Revues**

- YAICH. A, « Cadre intégré du contrôle interne (COSO 1) », revue comptable et financière N ° 84, deuxième trimestre 2009, 22p. .

- **Rapports**

- INTOSAI, « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », 1992, 45p. ;
- Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 du 10 janvier 2011 « contrôle interne et gestion des risques », 32p. ;
- Cadre de référence AMF (AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS), « Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne », Mis en ligne le 22 juillet 2010, 36p. .

- **Colloques et séminaires**

-AZEBA. C, Inspecteur des Finances de Grade Exceptionnel « Contrôle Interne », Inspection Générale des Finances Ministère de l'Économie et des Finances Royaume du Maroc, Tanger 23 avril 2009, 54p. ;

- HOTTIN. J P Associé PwC et coll., « Pocket Guide, COSO 2013 Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation », A partir de propos tenus lors du Colloque du 21 mai 2013, 36p. .

- **Mémoires**

-GUENDOZI. M et coll., « l'appréciation du contrôle interne selon le référentiel COSO », en vue de l'obtention d'une licence en sciences de gestion option (finance), UMMTO 2010, 129p. ;

-TAYECH. M N, « La certification du contrôle interne, Proposition d'un référentiel Vers une approche combinée COSO et la norme d'audit 5 du PCAOB », Proposition d'un mémoire pour l'obtention du diplôme national d'expert-comptable, Institut supérieur de gestion de Tunis, 173p. .

- **Textes réglementaires**

-Articles L.225-37 et L.255-68 du code de commerce français résultant de l'article 117 de la loi de sécurité financière.

Listes des tableaux et des schémas

Listes des tableaux et des schémas

Numéro des tableaux ou schémas	Titre des tableaux ou schémas	Page
Tableau	Les différences essentielles entre systèmes de traitement informatisés et systèmes de traitement manuels conduisent aux incidences essentielles suivantes en matière d'audit	14
Schémas 1	Lien entre les objectifs et les éléments du contrôle interne (COSO 1 internal control, integrated, Framework)	65
Schémas 2	Le cube COSO 2	75
Schémas 3	Organigramme de la direction générale de l'EnAP	78
Schémas 4	organigramme de la direction administrative et des finances	82

Annexes

Annexe 01

A-01 : Questionnaire du contrôle interne

Opérations	Oui/Non	Observations
<p>I. <u>ORGANISATION</u></p> <p>➤ Est-ce que l'organisation de la comptabilité répond aux besoins de la direction générale ?</p> <p>➤ Est-ce que le personnel de la comptabilité est qualifié pour répondre aux besoins de la direction générale ?</p> <p>➤ Est-ce que l'activité comptabilité répond aux normes IAS/IFRS ?</p> <p>➤ Les objectifs de la comptabilité sont-ils bien définis ?</p> <p>➤ Les règles et les procédures sont-elles bien établies et respectées ?</p> <p>➤ Est-ce qu'il y a une charte ou code de déontologie ?</p>	<p>Oui</p> <p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Oui</p>	<p>Car en se basant sur les missions du service comptabilité, nous constatons que le comptable vise au bon accomplissement de cette dernière.</p> <p>Le personnel est qualifié pour répondre aux besoins mais il lui est nécessaire de mettre à jour ses connaissances.</p> <p>La comptabilité ne répond pas aux normes IAS/IFRS, de ce fait il doit s'adapter à celles-ci à la réglementation comptable actuelle.</p> <p>Les objectifs de la comptabilité sont bien définis, conformément aux besoins de la direction générale.</p> <p>Le comptable veille au bon fonctionnement des comptes (mouvement des comptes).</p>
<p>II. <u>INFORMATIQUE</u></p> <p>➤ Quel est le logiciel utilisé pour la tenue de la comptabilité ?</p> <p>➤ La comptabilité fournit elle des informations financières fiables ?</p> <p>➤ Comment les informations financières sont-elles sauvegardées ?</p>		<p>Le logiciel utilisé par la comptabilité est le PC COMPTA.</p> <p>La comptabilité ne fournit pas d'informations financières, mais veille à leur fiabilité et leur enregistrement.</p> <p>Bien au contraire, celles-ci doivent être fournies par les différentes structures de l'EnAP.</p>
		<p>Les informations financières sont sauvegardées dans les bases de données de ce dit logiciel.</p>

<input type="checkbox"/> Le niveau de sécurité de ce dit logiciel est-il élevé ?	Non	Le niveau de sécurité n'est pas élevé car il est doté d'un mot de passe à trois initiaux qui date depuis des années.
Opérations	Oui/Non	Observations
<p>III. INVESTISSEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment l'activité comptable enregistre l'acquisition des immobilisations ? ➤ Quelle est la méthode d'amortissement appliquée aux immobilisations ? ➤ La méthode d'évaluation des immobilisations est-elle permanente ? ➤ Comment l'opération de cession d'actif est enregistrée par la comptabilité ? ➤ Les immobilisations sont-elles inventoriées ? 	Oui,	<p>Le comptable enregistre les immobilisations à leur cout d'acquisition en débitant le compte 21 en contrepartie du compte banque 512.</p> <p>La méthode d'amortissement appliquée est la méthode linéaire</p> <p>Cette méthode d'évaluation est permanente est permanente car toutes les immobilisations sont amorties selon cette méthode.</p> <p>L'enregistrement de la cession se fait de la façon suivante : le comptable débite le compte 28 et le compte 512 en contrepartie du compte 21 et 752 si c'est une plus-value de cession et dans le cas contraire si c'est une moins-value on débite le compte 652.</p> <p>L'entreprise fait l'inventaire de ses immobilisations.</p>
<p>IV. PRODUCTION</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment les couts de production sont déterminés par la comptabilité ? 		<p>Le cout de production est déterminé par l'entreprise de la façon suivante :</p> <p>Cout de production = cout d'achat des matières premières consommées + les charges liées à la production.</p>
<p>V. ACHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment les acquisitions des matières premières sont-elles enregistrées ? ➤ Les bons de commande sont-ils conformes aux bons de livraison ? 		<p>L'enregistrement se fait de la façon suivante :</p> <p>Le comptable débite le compte 381 en contrepartie de du compte 512 et enfin il débite le compte 31 en contrepartie du compte 381.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les processus d'achat sont-ils formalisés ? 	Non	Car il y a une asymétrie d'information entre le service achat et le service de comptabilité.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-il validé par une personne autorisée ➤ Les relations entre l'entreprise et ses fournisseurs sont-elles clairement définies ? 	Oui	<p>Les processus d'achat sont formalisés car les achats sont justifiés par des factures et bons.</p> <p>en effet l'entreprise passe toutes ses commandes à un seul fournisseur qui satisfait à ses besoins.</p>
Opérations	Oui/Non	Observations
<p>VI. STOCKS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Y'a-t-il un inventaire comptable des stocks ? ➤ Comment les mouvements de stock sont-ils enregistrés ? ➤ L'activité comptable enregistre-t-elle les provisions sur les stocks ? ➤ Comment les stocks sont-ils valorisés ? ➤ Est-ce que la méthode de valorisation des stocks est permanente ? 	<p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Oui</p>	<p>Il y'a un inventaire comptable.</p> <p>Le comptable vérifie la fiche d'inventaire par rapport au stock figurant dans la comptabilité</p> <p>Les mouvements de stocks sont enregistrés comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrée de stock : on débite le compte 31 et on crédite le compte 381 - Sortie de stock : on débite le compte 60 et on crédite le compte 31 <p>elle n'enregistre pas les provisions sur les stocks du fait qu'il ne prend pas en compte l'usure et l'obsolescence du stock</p> <p>Les stocks sont valorisés par la méthode du cout unitaire moyen pondéré (CUMP), qui se calcul comme suit :</p> <p>$CUMP = \frac{\text{stock global en valeur}}{\text{quantité du stock global}}$</p> <p>La valorisation du stock est permanente par ce que la méthode de valorisation est le CUMP</p>
<p>VII. VENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les opérations de vente sont-elles enregistrées ? 		<p>Les opérations de vente sont enregistrées comme suit :</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment les prix de vente sont-ils déterminés ? 		<p>Le comptable débite le compte 724 en contrepartie du compte 355 pour le déstockage et enfin il débite le compte banque 512 ou caisse 53 en contrepartie du compte vente 701.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que les enregistrements des ventes sont faits sur la base des factures ? ➤ Les conditions générales des ventes sont-elles bien définies ? ➤ Les paiements sont-ils régulier ? ➤ L'enregistrement des paiements est-il exhaustif et rapide ? 	<p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Non</p>	<p>Le prix de vente = cout d'achat + marge bénéficiaire</p> <p>Les opérations de ventes sont enregistrées sur la base des pièces justificatives sinon dans le cas contraire le comptable ne les enregistre pas.</p> <p>les paiements ne sont pas souvent réguliers car certains clients paraissent douteux ou litigieux.</p> <p>Car à cause du comportement douteux de certains clients.</p>
Opérations	Oui/Non	Observations
<p><u>VIII.TRESORERIE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que les acquisitions (immobilisations et matières) sont financées par la trésorerie ? ➤ Les mouvements de trésorerie sont-ils formalisés ? ➤ Les états de rapprochements bancaires sont-ils bien établis ? ➤ Y'a-t-il un inventaire comptable au niveau de la caisse ? 	<p>Non</p> <p>Oui</p> <p>Non</p> <p>Oui</p>	<p>La trésorerie n'est pas dans la capacité de financer les immobilisations donc ces dernières sont financées par les emprunts mais pour les matières première c'est la trésorerie qui les finance.</p> <p>Car les comptables veillent à ce que tous ces mouvements soient justifiés</p> <p>Car il y a souvent des décalages dans les montants et ceux-ci doivent être régularisés.</p> <p>Car le comptable veille à vérifier la cohérence entre le montant de la caisse déclaré et celui de la comptabilité</p>
<p><u>IX.PERSONNEL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que les livres de paie sont mis à jour ? 	Oui	Car il y a un consultant CAC qui veille à cette mise à jour.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comment sont enregistrées les opérations de paie ? ➤ Comment les charges sociales sont-elles enregistrées ? 		Le comptable débite le compte 421 en contrepartie du compte caisse mais avant, ce compte avait déjà été constaté en contrepartie du compte 631 au débit.

➤ En cas d'accident de travail l'indemnisation est-elle prise en compte et enregistrée		
X.LES RESSOURCES HUMAINES		
➤ Est-ce que le comptable a des connaissances requises pour gérer la comptabilité ?	Oui	Le comptable à des connaissances requises .Il est un technicien comptable mais ses connaissances doivent faire l'objet de mise à jour
➤ Les missions de la comptabilité sont-elles bien remplies par le comptable ?	Oui	Ils sont remplis par le comptable qui cherche à répondre les missions spécifiées pour la comptabilité
➤ L'assistant comptable est- il assisté par un commissaire au compte ?	Oui	Il est assisté par un commissaire au compte à savoir monsieur KECHAD ISMAEL.

Annexe 02

A-02 : GRILLE SYNTHETIQUE DES EVENTUELS RISQUES LIES AUX MOUVEMENTS COMPTABLES.

Cette grille n'est pas exhaustive et présente, par classe de compte, les contrôles à effectuer afin de fiabiliser les données comptables.

Manuel des Procédures comptables

Référence : Les guides de gestion RF : "l'arrêté des comptes" le contrôle de la balance.

Classe de compte	n° de compte	Contrôle à effectuer
Capitaux (1)		
Provisions	15	Pour chaque provision seront notamment vérifiés les points suivants :
		L'obligation de l'entreprise (fait générateur de la constitution de la provision) doit être basée sur un fait économique (pas obligatoirement avéré) au moment de la passation de la provision.
		Réaliser une évaluation des provisions entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture afin de passer les provisions supplémentaires ou les reprises nécessaires.
		S'assurer que les comptes de charges (provisions) ou de produits (reprises) sont bien les suivants : 68 78
Immobilisations (2)		
Immo corp	2	Pour l'ensemble des immo (sauf exception de type terrains...) les points suivants seront vérifiés :
		Réalisation d'un tableau d'amortissement (en linéaire pour l'Etat)
		Passation d'un amortissement en fin d'exercice comptable
		Pour l'ensemble des immo
		Vérifier la réalité physique des existants (inventaire)
		ne pas oublier les immobilisations réalisées pour soi-même et notamment la fiscalité liée à ces livraisons à soi-même (TVA Déductible et collectée)
		recenser les cessions d'immobilisations et conserver les justificatifs de cessions
		Rechercher les justificatifs éventuels, d'installation ou de montage des immobilisations acquises au cours de l'exercice, afin de respecter les règles d'évaluation.
		recenser les immobilisations disparues, mises hors d'usage ou détruites, afin de les sortir de la comptabilité et de réclamer toute justificatif
Examiner les montants importants figurant en comptes de charges notamment fournitures d'entretien et de petit équipement afin de déceler des erreurs d'imputation entre charges et immo		

Classe de compte	n° de compte	Contrôle à effectuer
Immo corporelle		S'assurer que les voitures particulières ont bien donné lieu à un enregistrement TTC (la TVA n'est pas déductible)
		Pour un meilleur suivi des immobilisations s'assurer de la mise à jour du registre des immo : saisie de la date d'acquisition, ouverture d'un tableau d'amortissement...
Immobilisation incorporelle	205	Pour les immobilisations incorporelles (brevet notamment) s'assurer en particulier : que l'amortissement ne dépasse pas la durée de protection de votre brevet
Immobilisation financière	26 / 27...	Pour les immobilisations financières ne pas omettre :
		de vérifier l'existence des participations
		en cas de cession de titres, de vérifier que les titres restants remplissent toujours les critères pour être classés en titres de participation et donc en immobilisation
		de donner dans l'annexe la liste des filiales et participations
		de s'assurer que la nature des titres correspond bien à la définition donnée pour les titres immobilisés
		de s'assurer que les dépréciations nécessaires ont bien été constatées (il n'y a pas d'amortissement des titres mais une dépréciation)
Stock (3)		
Stock (3)	3	pour les stocks ne pas omettre :
		de conserver les minutes de comptage (inventaire)
		d'être vigilant en ce qui concerne les derniers mouvements de l'exercice ainsi que les premiers de l'exercice suivant, afin de respecter la règle d'indépendance des exercices. A cet effet, il conviendra d'avoir bien assimilé le déroulement des séquences achats entrées en stock et sorties de stock ventes. Autrement dit, tout élément en stock résultant d'un achat doit avoir donné lieu à une comptabilisation au débit du compte ACHAT et tout élément sorti du stock en raison d'une vente doit donner lieu à une comptabilisation au crédit du compte ventes avec pour contrepartie les comptes de régularisation si les factures ne sont pas reçues ou non parvenues

		rapprocher par sondage les éléments de l'inventaire avec d'une part les factures d'achat et d'autre part les bons de sortie.
		Vérifier que certaines immobilisations ne figurent pas au stock

Classe de compte	n° de compte	Contrôle à effectuer
	33 34 35	<p>Pour les stocks de production ne pas omettre :</p> <p>de s'assurer que le coût d'entrée ne comporte que les matières et fournitures utilisées, augmenté des charges directes et indirectes de production à l'exclusion des frais de commercialisation</p> <p>de vérifier que les pertes et gaspillage ne sont pas compris dans les coûts</p> <p>de s'assurer que les coûts ont été calculés sur la base de la capacité normale de production</p> <p>de s'assurer que les RRR et escomptes ont bien été déduits du coût d'entrée des matières consommées</p>
	39	<p>Pour les dépréciations ne pas omettre :</p> <p>que sauf si une partie importante des stocks à la clôture provient des stocks d'ouverture, il est préférable d'annuler intégralement les dépréciations (faire une reprise) pour en repasser une nouvelle.</p> <p>la détermination de la variation des stocks est faite en brut c'est-à-dire avant les dépréciations</p>
Compte de tiers (4)		
fournisseur	40	<p>Pour les fournisseurs ne pas omettre :</p> <p>de s'assurer du respect de la règle d'indépendance des exercices en rattachant les comptes (factures non parvenues)</p> <p>de s'assurer que la TVA correspondant à une facture non parvenue soit bien enregistré sur un compte de TVA en attente (4458) ; la TVA ne peut, à défaut d'avoir reçu la facture, faire l'objet d'une déduction, quand bien même l'exigibilité serait intervenue</p>
	41	<p>Pour les clients ne pas omettre :</p>

Client		de virer au compte 416 (client douteux) le montant, toutes taxes comprises, des créances que l'entreprise possède à l'encontre des clients dont la solvabilité apparaît douteuse et pour lesquels une provision pour dépréciation devra être généralement constatée
		de s'assurer du respect de la règle d'indépendance des exercices (facture à établir)
dépréciation	49	pour les dépréciations ne pas omettre :
		en fin d'exercice, de vérifier si les provisions créées au cours de l'exercice précédent correspondent toujours à la perte qu'il est raisonnable d'envisager
		de doter les nouvelles provisions en application de la règle de prudence
		de vérifier la cohérence des montants portés en créances douteuses avec les données de la balance
comptes financiers (5)		
banque	51	Pour le compte banque ne pas omettre :
		de contrôler les talons des chèquiers en cours à la clôture de l'exercice afin de vérifier que les derniers chèques tirés ont bien donné lieu à comptabilisation pour l'exercice :
		de vérifier que les comptes bancaires dont le solde apparaît créditeur en fin d'exercice sont inscrits au passif du bilan sans compensation avec des comptes débiteurs.
		de vérifier les états de rapprochements bancaires ou de chèques postaux de fin d'exercice (réaliser un pointage).
caisse	53	Pour la caisse ne pas omettre :
		de vérifier, d'une manière inopinée, l'encaisse et de s'assurer de sa correspondance avec le solde figurant sur les livres de caisse
		que dans tous les cas les espèces en caisse doivent être vérifiées fréquemment par le caissier lui-même et par une autre personne
		de contrôler les avis de versements d'espèce en banque
		s'assurer de la bonne tenue du livre de caisse
compte de charges (6)		
charges	6	pour les comptes de charges ne pas omettre :

		de vérifier la coupure de l'exercice avec les enregistrements adéquats aux comptes 408 et 486
		de s'assurer que les comptes de fournitures 607 ne concernent pas d'immobilisations à comptabiliser en classe 2
compte de produits (7)		
produits	7	pour les comptes de produits ne pas omettre :
		de vérifier la coupure de l'exercice avec les enregistrements adéquats aux comptes 487
		de vérifier que les livraisons à soi-même ont bien été soumises à la TVA
		de s'assurer que l'évaluation de cette production ne cache pas des non valeurs (afin de cacher une perte d'activité)

Annexe 03

A-03 : Evaluation du risque d'anomalies significatives provenant de fraudes

Entreprise : EnAP Exercice : 2015 Date :	Evaluation du risque d'anomalies significatives provenant de fraudes	Structure : COMPTABILITE Resp. : CHERIF AIT YOUNESS Revue : KECHAD ISMAIL
--	--	--

Certaines questions renvoient directement à une vigilance accrue dans le cadre de l'application au Blanchiment. Elles sont en italiques

N/A	Oui	Non	Observations
-----	-----	-----	--------------

Facteurs de risque de fraudes relatifs à la préparation de comptes ne donnant volontairement pas une image fidèle

Direction et environnement de contrôle

- Est-ce qu'une partie importante de la rémunération de la direction est liée au résultat ?	n	X	Le DAF reçoit une partie variable liée au résultat
- Est-ce qu'une importance excessive est accordée à la valeur de l'entité ou à son résultat ?			X C'est une entreprise publique qui se limite uniquement à sa survie
- Existe-t-il un engagement vis à vis des tiers à tenir des prévisions irréalistes (ventes, marges, résultats, ...) ?			X Toutes les prévisions sont

				calculées sur les perspectives calculées selon des données proches de la réalité
- Existe-t-il une tendance à minorer les résultats publiés pour des raisons fiscales ?		X		Les provisions sont définis selon le résultat constate

- Est-ce que la direction met en œuvre des contrôles significatifs (préciser en fonction des secteurs de risques propres à l'entreprise : ventes, achat, trésorerie, personnel,...)?		X		A tous les niveaux il existe des procédures sauf qu'il doit être mis à jour par rapport aux IAS
- Est-ce qu'une correction en temps utile des faiblesses significatives de contrôle interne a été mise en œuvre ?			X	Absence de l'audit interne. Les modifications par la direction après coup (erreurs, fraudes...)
- A-t-on relevé la présence de personnel non motivé ou incompetent dans des fonctions-clés de l'entreprise ?			X	Le DAF est de formation fiscaliste sans connaissance des IAS/IFRS
- A-t-on noté une participation excessive des dirigeants non financiers aux choix comptables ?			X	A l'exception du PDG les autres dirigeants non aucun n'influence sur les comptes
- Les relations entre la direction et le Commissaire aux comptes sont-elles tendues ?			X	Le CAC fait sa mission dans un climat de confraternité

Secteur d'activité de l'entité

- Est-on en présence d'une vive concurrence ou de marché susceptible de conduire à une chute des marges commerciales ?		X		Le marché est très saturé et la marge est très réduite
- Est-ce que le secteur d'activité est en déclin ?			X	Le secteur d'activité est protégé par l'Etat sauf la concurrence est déloyale
- Existe-t-il des changements dans le secteur d'activité pouvant entraîner vulnérabilité ou obsolescence ?		X		Il peut y avoir une réglementation ou influence du pouvoir public sur la stratégie commerciale de l'entreprise
	N/A	Oui	Non	Observations

Opérations et structure financière

- Existe-t-il une pression importante pour obtenir des financements complémentaires ?		X		L'entreprise est soumise à des autorisations de la tutelle pour tout crédit ou financement
- Existe-t-il des estimations significatives basées sur des jugements subjectifs ou des incertitudes (préciser la nature) ?		X		Les provisions sont en relation avec le résultat de l'entreprise pour maintenir la partie variable les dirigeants manipulent les provisions
- A-t-on relevé des transactions significatives avec des parties liées inhabituelles ou non auditées ?			X	Nous n'avons pas constaté des transactions pour des activités non contrôlées

N/A	Oui	Non	Observations
-----	-----	-----	--------------

- Est-ce que l'endettement est anormalement lourd et la capacité de remboursement fragile ?		X		L'entreprise est en difficulté financière et ne peut pas rembourser dans le temps par contre les frais financiers sont comptabilisés dans les comptes de charges
- Est-ce que la situation financière est fragile alors que la direction a personnellement garanti des dettes significatives de l'entité ?		X		L'endettement a fragilisé la situation financière de l'entreprise

Facteurs de risque de fraudes relatifs à des détournements d'actifs

Degré d'exposition des actifs aux risques de détournement

- <i>Présence d'importantes sommes en espèces en caisse et / ou utilisées ?</i>			X	La caisse oscille entre 50000 et 100000DA
- Nature des stocks tels qu'articles de petites tailles associées à une valeur importante et une forte demande ?		X		Le stock représente les papiers qui représentent 80% des consommations
- Existe-t-il des actifs très liquides ?			X	La liquidité ne dépasse pas 15% des actifs

- Les immobilisations sont-elles constituées de biens de petites tailles, facilement négociables et sans identification du propriétaire ?			X	90% des immobilisations représentent des bâtiments et les machines d'impressions
---	--	--	---	--

Fraudes liées aux contrôles

- A-t-on relevé un manque de surveillance de la direction ?			X	L'entreprise est mono unité et toutes les opérations sont vérifiées par le DAF
- Existe-t-il une sélection des candidats aux postes ayant accès aux actifs sensibles ?			X	Le choix du personnel charge de gestion du patrimoine est effectué par la direction générale sous proposition du DAF
- Existe-t-il un suivi comptable insuffisant des actifs susceptibles d'être détournés ?			X	Il n'y a pas d'actifs non comptabilisés ou non suivis

N/A	Oui	Non	Observations
-----	-----	-----	--------------

- La séparation des tâches est-elle suffisante ?			X	Pour la comptabilité deux personnes sont suffisantes par contre pour la DAF le renforcement est
--	--	--	---	---

				nécessaire en particulier pour le CG
- Existe-t-il un système d'autorisation préalable et d'approbation des opérations ?		X		Les écritures comptables sont passées sur la base des fiches d'imputations établies par le chef de service comptabilité
- Existe-t-il un système de protection des espèces, titres, stocks ou immobilisations ?			X	A l'exception de la comptabilité n'y a pas de système de contrôle
- <i>Présence d'une documentation appropriée des opérations réalisées par la société ?</i>		X		Existence d'un manuel de procédure non mis à jour par rapport aux IAS/IFRS
- Est-ce que les employés qui remplissent des tâches de contrôle-clé prennent des congés ?		X		En alternance

Conclusion sur les travaux

- Avons-nous obtenu des déclarations écrites de la direction ?			X	La direction ne demande pas d'évaluation du contrôle interne
- Avons-nous informé la direction et les organes d'administration sur les irrégularités et inexactitudes ?		X		En cas d'anomalie significative de contrôle interne on transmet un rapport spécial pour avoir des directives et orientations
- Avons-nous effectué une révélation à la justice des faits délictueux ?			X	Il n'y a pas de faits importants
- Avons-nous informé les autorités de tutelles (secteurs d'activité spécifiques) ?		X		En cas d'anomalies infectant les actifs de l'entreprise l'AG est informée
- Avons-nous pris en comptes les éléments dans le rapport général ?			X	Il n'y a pas de rapport général de contrôle interne remis à l'AG
	N/A	Oui	Non	Observations
- Est-ce que cela entraîne une remise en cause de la mission ?		X		L'absence de rapport met en cause le résultat de l'évaluation du contrôle interne

Conclusion générale

Risque de fraude aux états financiers :

NON

Risque de détournement d'actifs :

NON

Observations du commissaire aux comptes :

Le CAC n'a pas constaté d'anomalies significatives dans les comptes et ces réserves sont focalisées sur le renforcement et l'amélioration des procédures

Conclusions :

Le système de contrôle interne de l'EnAP (PARTIE COMPTABILITE) permet une maîtrise acceptable des actifs mais nécessité une mise en conformité aux IAS/IFRS

Annexe 04

O : Lié aux opérations - IF : lié à Information financière - C : lié à la conformité

Objectifs	Catégorie de l'objectif: O, IF, C	Risques	Evaluation du risque: Faible, Moyen, Élevé.	Actions/Opérations de contrôle	Observations et recommandations
1. Réception et classement du courrier de la comptabilité	O	Les documents incomplets	Moyen	Le système d'information \procédure de contrôle	Etablir un manuel comptable Le compte 47 est mouvemente mais régularise dans les brefs délais
Réception des documents					
Classement des documents					
2. Fiche d'imputation	IF	Erreur d'imputation comptable	Faible	Le plan comptable présente les schémas comptables des opérations courantes	Mise à jour du plan comptable pour intégration de nouvelles opérations
3. Enregistrement dans le logiciel comptable	O	informatique	Moyen	Edition du journal	Control des écritures
4. Edition des journaux	C	Erreurs comptable et omission	Elevé	Edition balances et journaux centralisateurs mensuels	Control de soldes et du respect des règles comptables

Table des Matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : Généralités sur le contrôle interne	05
I-1 Notions sur Le contrôle interne	05
I-1-1 Définition	06
I-1-1-1 Définition de International Federation of Accountants (IFAC)	06
I-1-1-2 Définition du Committe of Sponsoring Organizations of the Traedway Commission (COSO)	07
I-1-1-3 Définition générale du contrôle interne	08
I-1-1-4 Définition du contrôle interne à l'égard de l'information financière	09
I-1-1-5 définition donnée par le D.S.C.G	10
I-1-2 Les objectifs du contrôle interne	11
I-1-2-1 Sécurité des actifs	11
I-1-2-2 Qualité des informations	11
I-1-2-3 Respect des lois et règlements.....	12
I-1-2-4 Optimisation des ressources	12
I-1-3 Contrôle interne et systèmes d'information.....	13
I-1-3-1 Différences essentielles entre systèmes manuels et systèmes informatisés--	13
I-1-3-2 Risques généraux de l'informatique.....	14
I-1-3-3 Analyse des risques d'audit.....	15
I-1-4 Périmètre du contrôle interne	16
I-1-5 Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne	17
I-1-5-1 Direction générale.....	17
I-1-5-2 Conseil d'administration.....	18
I-1-5-3 Comité d'audit	19
I-1-5-4 Le gestionnaire des risques	19
I-1-5-5 L'audit Interne	19
I-1-5-6 Le personnel de la société.....	20
I-1-6 Les principes généraux du contrôle interne	20

I-1-6-1 Le principe d'organisation -----	21
I-1-6-2 Le principe d'intégration -----	21
I-1-6-3 Le principe de permanence -----	22
I-1-6-4 Le principe d'universalité -----	22
I-1-6-5 Le principe d'indépendance -----	22
I-1-6-6 Le principe d'information -----	22
I-1-6-7 Le principe d'harmonie -----	22
I-1-7 Mise en œuvre du contrôle interne -----	23
I-1-7-1 Appréciation des préalables -----	23
I-1-7-1-1 Connaissance de la mission -----	23
I-1-7-1-2 Appréciation des facteurs de réussite -----	24
I-1-7-1-3 Identification des règles à respecter -----	24
I-1-7-1-4 Appréciation de l'environnement interne -----	25
I-1-7-2 Identification des dispositifs du contrôle interne -----	25
I-1-7-2-1 Découper l'activité ou le processus en tâches élémentaires -----	26
I-1-7-2-2 Identifier le ou les risques attachés à chaque tâche et les évaluer -----	27
I-1-7-2-3 Identifier les dispositifs -----	28
I-1-7-2-4 Qualification -----	30
I-1-7-3 Validation de la cohérence -----	30
I-2 Les composantes et limites du contrôle interne -----	31
I-2-1 Les composants du contrôle interne -----	31
I-2-1-1 Une organisation appropriée -----	33
I-2-1-2 Diffusion en interne d'informations pertinentes -----	34
I-2-1-3 Un Système d'identification et d'analyse des risques -----	34
I-2-1-3-1 le recensement des risques -----	34
I-2-1-3-2 analyses des risques -----	34
I-2-1-3-3 gestions des risques -----	34
I-2-1-4 Des activités de contrôle -----	34
I-2-1-5 Une surveillance permanente -----	35
I-2-2 Les limites du contrôle interne -----	35
I-2-2-1 coût du contrôle -----	37
I-2-2-2 Problèmes humains -----	37

Chapitre II : l'évaluation du contrôle interne selon le référentiel COSO----- 39

II-1 Notions générales sur le COSO -----	39
II-1-1 Historique du COSO -----	39
II-1-2 Définition du contrôle interne selon le COSO-----	40
II-1-3 Les objectifs du contrôle interne selon le référentiel COSO -----	41
II-1-3-1 Les objectifs liés aux opérations -----	41
II-1-3-2 Les objectifs liés aux informations financières -----	42
II-1-3-3 Les objectifs liés aux lois et réglementations -----	43
II-2 les composants du contrôle interne selon le COSO -----	45
II-2-1 Environnement de contrôle-----	46
II-2-1-1 L'intégrité et valeurs éthiques des responsables et du personnel-----	46
II-2-1-2 Le style de management-----	47
II-2-1-3 La structure de l'organisation -----	48
II-2-1-4 Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines -----	48
II-2-2 Evaluation des Risques -----	50
II-2-2-1 Identification des risques -----	51
II-2-2-2 Analyse des risques -----	51
II-2-2-3 Estimation du degré d'aversion au risque de l'organisation -----	52
II-2-2-4 Mise au point des réponses à y apporter -----	53
II-2-3 Activités de contrôle -----	54
II-2-3-1 Les procédures d'autorisation et d'approbation -----	55
II-2-3-2 La séparation de fonctions -----	55
II-2-3-3 Les contrôles relatifs à l'accès aux ressources et aux documents -----	56
II-2-3-4 Les vérifications -----	56
II-2-3-5 Réconciliations -----	56
II-2-3-6 Les analyses de performance opérationnelle -----	57
II-2-3-7 Les analyses des opérations, processus et des activités-----	57
II-2-3-8 La supervision -----	57
II-2-4 L'information et la communication -----	58
II-2-4-1 L'information -----	58

II-2-4-2 La communication -----	60
II-2-4 Processus de Pilotage -----	62
II-2-5-1 Pilotage permanent-----	62
II-2-5-2 Evaluations ponctuelles -----	62
II-3 les changements apportés de COSO1 à COSO2-----	64
II-3-1 Le cube du COSOI.-----	64
II-3-2 L'évolution du COSO-----	67
II-3-2-1 De COSO 1 à COSO2 -----	67
II-3-2-2 Le positionnement du COSO2 par rapport au COSO1 -----	67
II-3-2-3 La synthèse de la modification apportée au COSO -----	69
II-3-2-3-1 les niveaux de l'organisation-----	69
II-3-2-3-2 les objectifs -----	69
II-3-2-3-3 éléments de contrôle-----	69
II-3-2-4 Modifications opérées sur l'axe « Niveaux de l'organisation » -----	70
II-3-2-4-1 la notion de portefeuille de risque « portfolio »-----	71
II-3-2-5 Modifications opérées sur l'axe « Objectifs de l'organisation » -----	71
II-3-2-5-1 apport d'un nouvel objectif « stratégique » -----	71
II-3-2-5-2 élargissement de la notion de Reportings -----	72
II-3-2-6 Modifications opérées sur l'axe « Eléments » -----	72
II-3-2-6-1 Environnement interne-----	73
II-3-2-6-2 le bloc « éléments de risque »-----	73
II-3-2-6-3 information et communication-----	74

Chapitre III : L'évaluation du contrôle interne de la comptabilité de l'EnAP selon le référentiel COSO ----- 76

III-1 Présentation de l'entreprise EnAP -----	76
III-1-1 Historique -----	77
III-1-2 Organisation -----	77
III-1-3 Les moyens humains et matériels -----	79
III-1-4 Activité de l'EnAP -----	80
III-1-5 les Réalisations de l'EnAP -----	80
III-1-6 Le contexte concurrentiel de la Société-----	80

III-1-7 Organigramme et missions de la Direction Administration et Financière (DAF)	81
III-1-8 Missions du service Comptabilité	83
III-2 Evaluation du contrôle interne selon les composantes du COSO1	84
III-2-1 Environnement de contrôle	84
III-2-2 Evaluation des risques	90
III-2-3 Activité de contrôle	95
III-2-4 Information et communication	97
III-2-5 Pilotage et suivi	99
III-3 Les outils utilisés pour l'évaluation des risques et actions de contrôle	101
III-3-1 Fiche processus de l'activité comptable	101
III-3-2 Identification des risques et des opérations de contrôle (comptabilité)	102
III-3-3 Les outils d'évaluation du contrôle interne	103
Conclusion générale	106
Bibliographie	109
Liste des schémas et tableaux	111
Annexes	112
Table des matières	131