

Mise en place d'un Système Coordonné de Contrôle Interne à l'État de Genève

Les objectifs du contrôle interne

- Processus continu mis en œuvre par l'ensemble des intervenants de l'État afin de maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs suivants:
 - Déploiement conforme au droit et efficace des ressources et activités nécessaires à la conduite des politiques publiques par la délivrance des prestations et à l'atteinte de leurs objectifs respectifs;
 - Protection des ressources et du patrimoine de l'État contre les pertes, les mauvais usages et les dommages;
 - Prévention et détection des fraudes et des erreurs;
 - Fiabilité des informations financières (et non financières) et rapidité de sa communication.

(page 11 du *Manuel de contrôle interne*)

Limites du contrôle interne

- Une assurance raisonnable compte tenu de:
 - Principe de proportionnalité
 - Les coûts de la réduction des risques ne doivent pas être supérieurs aux éventuels coûts liés à la réalisation du risque
 - Possibilités de défaillance humaine
 - Fraudes et autres actions mal intentionnées
 - Erreurs d'appréciation ou de jugements
 - Défaillances techniques

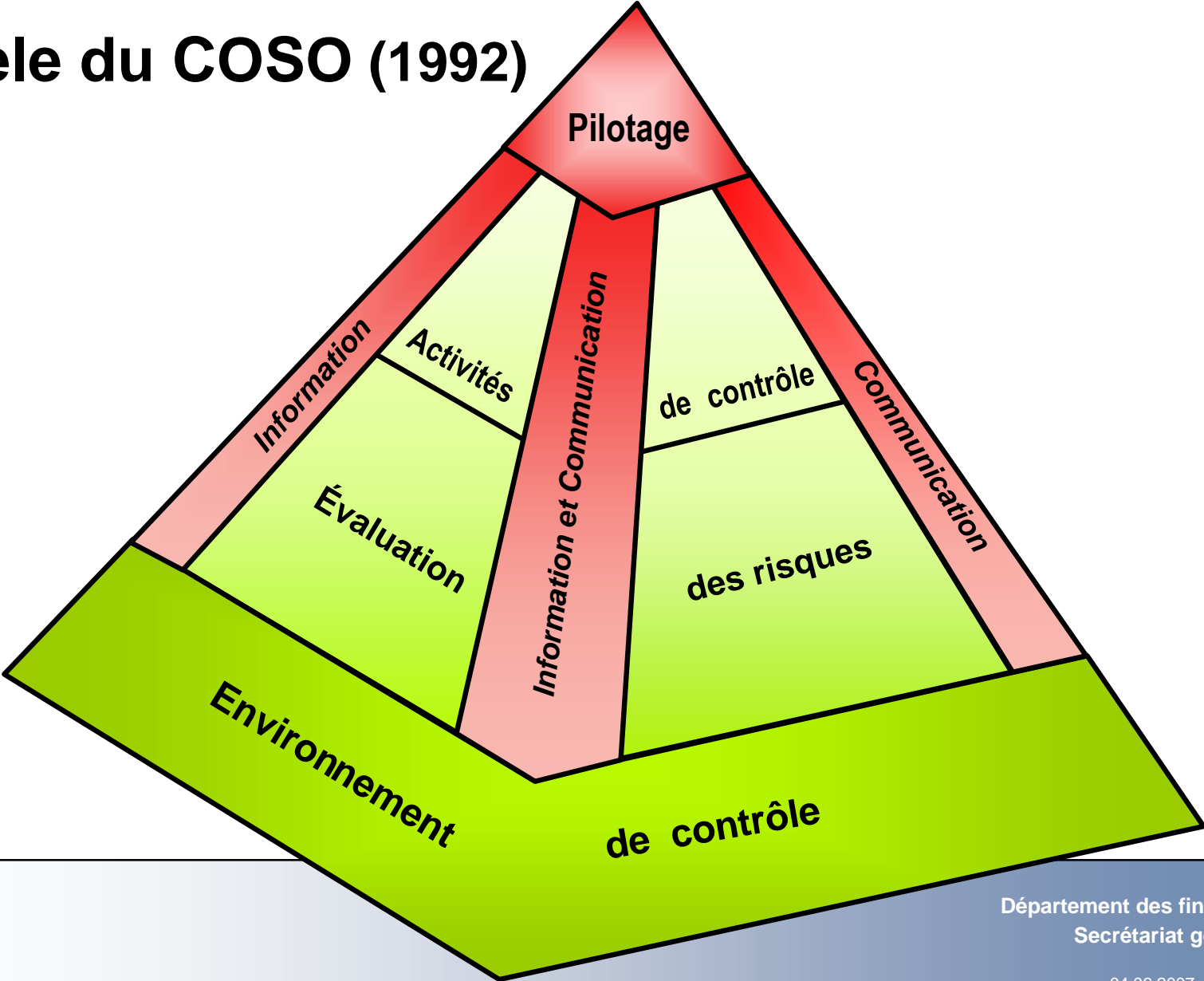
Au-delà des concepts, l'enjeu véritable du contrôle interne est la maîtrise des activités

Qu'est-ce que le COSO ? (comité USA 1985, méthodologie F 1992)

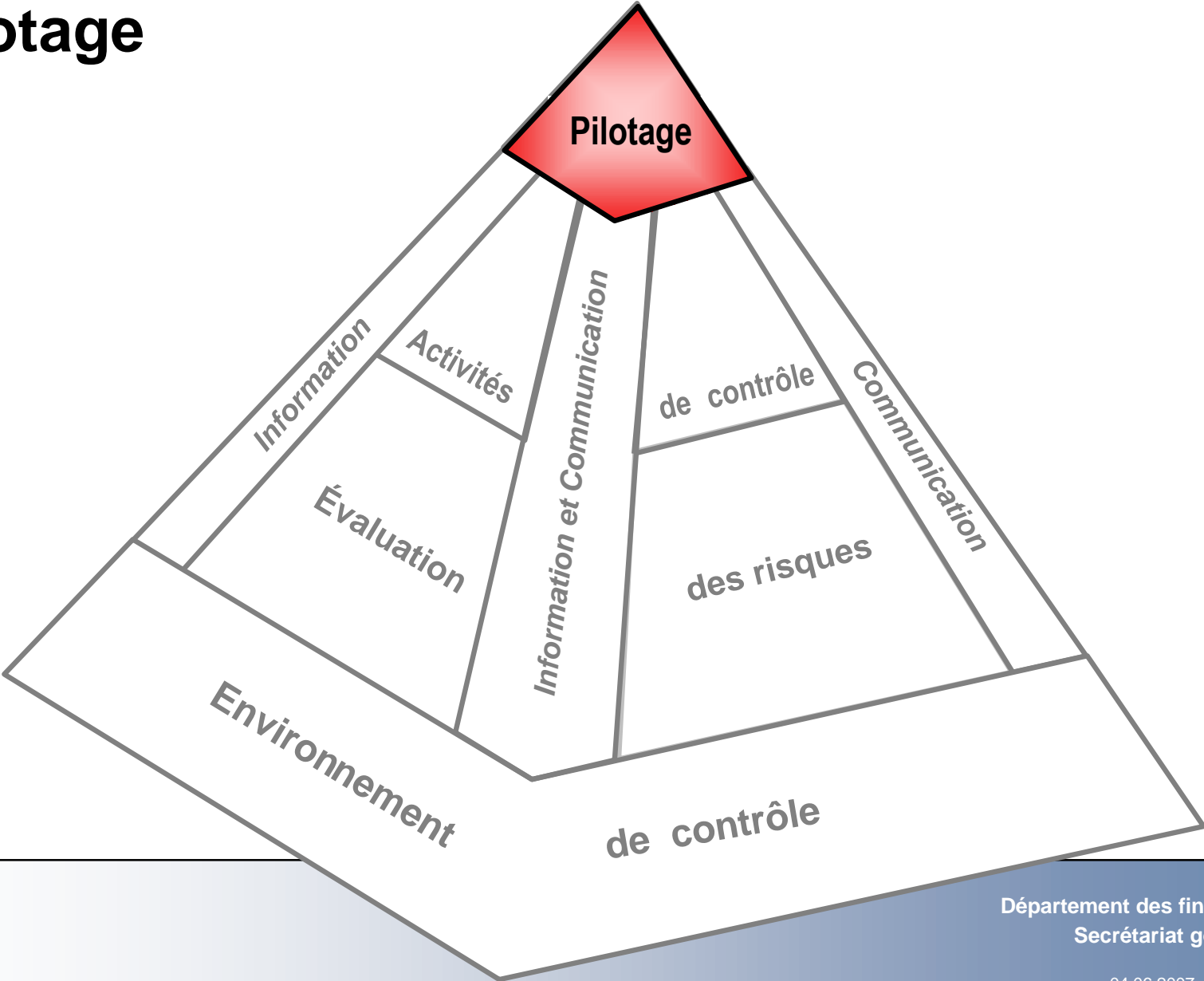
Pour chacun des trois objectifs cités ci-dessus, le COSO structure l'analyse du contrôle interne selon cinq composantes:

l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôles, l'information et la communication, le pilotage (du contrôle interne)

Modèle du COSO (1992)



Pilotage

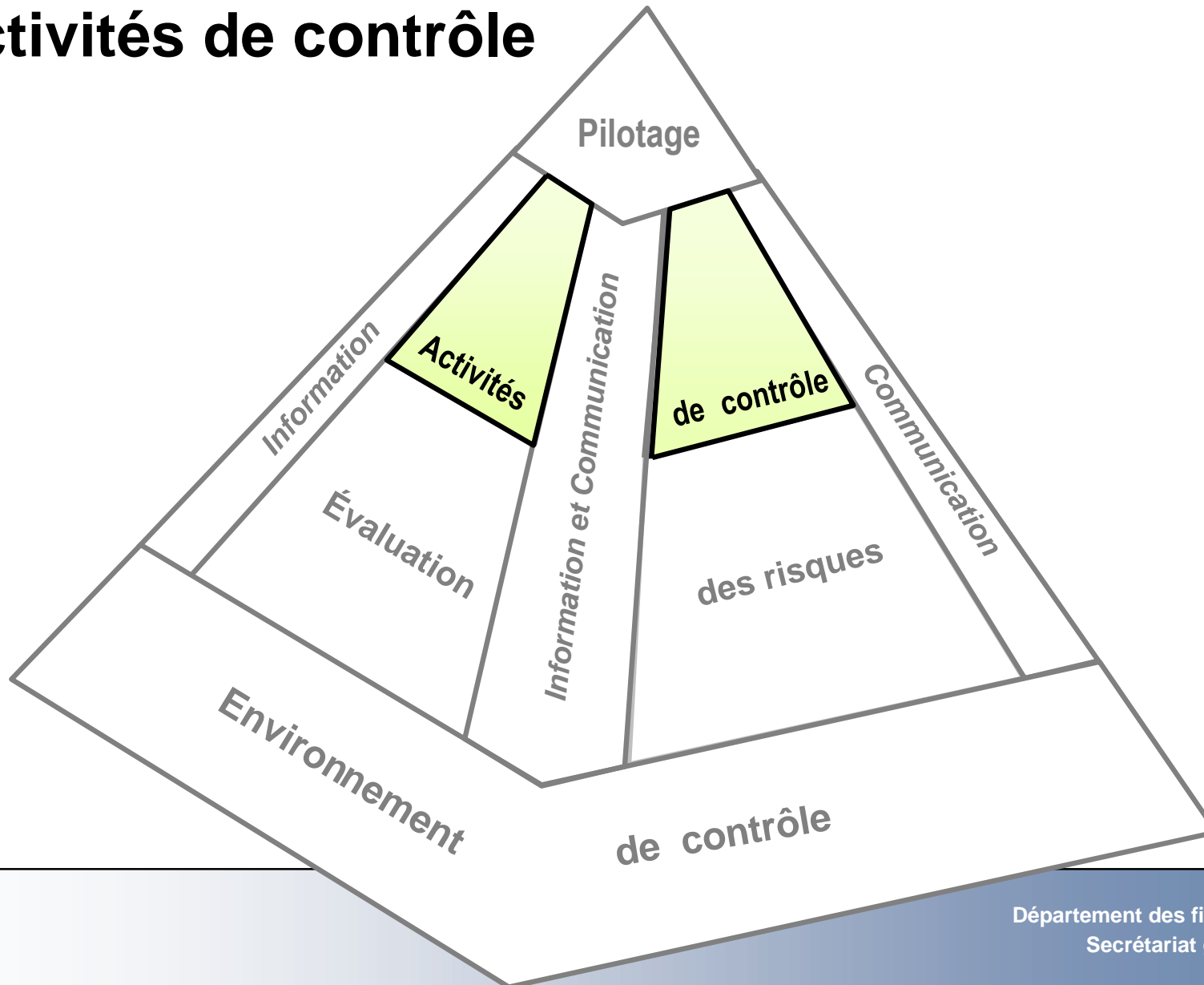


Qu'est-ce que le pilotage ?

- Une fonction de direction
 - Décider de ce qu'il convient de faire maintenant en anticipant ce qui adviendra dans le futur
- Une intention de maîtrise
 - Pouvoir réagir à l'environnement
 - Pouvoir gérer ses ressources



Les activités de contrôle



Définition

- Les activités de contrôle sont constituées des politiques et mesures qui permettent de s'assurer que les traitements des risques souhaités par la Direction ont été effectivement mis en place dans chaque entité de l'État
- Les activités de contrôle visent à donner une assurance raisonnable sur la fiabilité des informations utilisées pour la prise de décision et à réduire les risques associés à l'activité



Objectifs spécifiques des activités de CI

- Intégralité: enregistrement de toutes les transactions
- Exactitude: enregistrement exact et à temps
- Validité: opérations réelles, légales et conformes
- Approbation: accord préalable
- Séparation des tâches: répartition du risque d'erreur
- Protection des actifs: sécurité et préservation
- Correction des erreurs: détection et traitement

Formes d'activités de contrôle

- Contrôle structurel et organisationnel
 - Délimitation des responsabilités et droits
- Contrôle procédural
 - Planification de la séquence des actions
- Contrôle physique
 - Inventaires, décomptes, fouille
- Contrôle de détection
 - Audit, conciliations

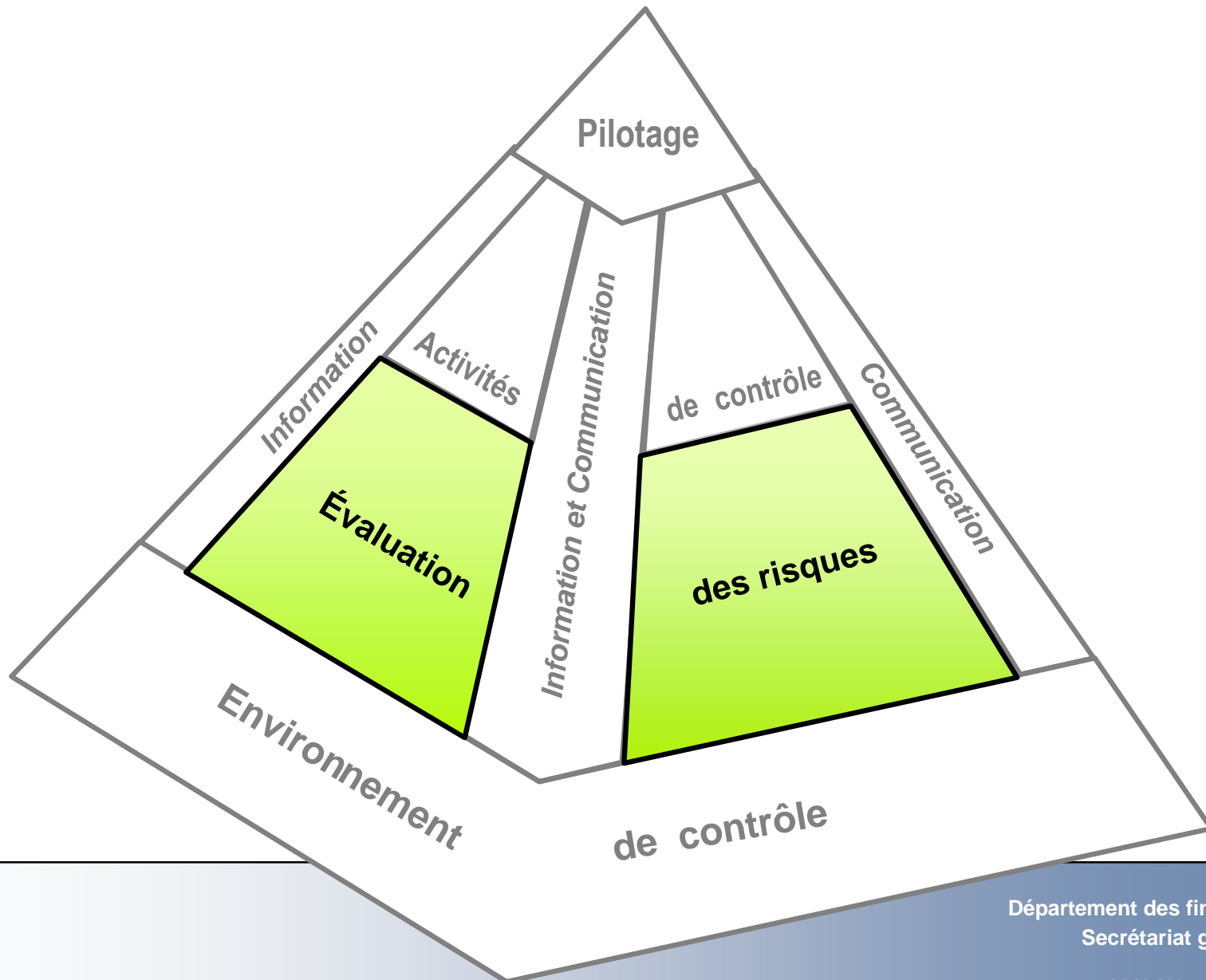
Activités de contrôle

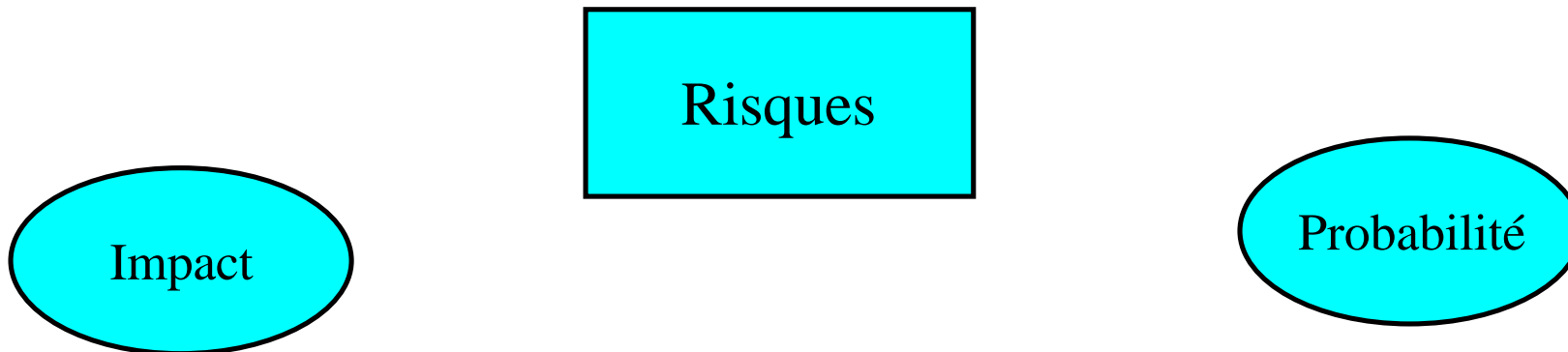
- Elles doivent être adaptées aux **risques et objectifs** du département ou du service
- Doivent être raisonnables et sensées
 - Éviter la multiplication des contrôles
 - Éviter la bureaucratisation
- Elles constituent l'élément de protection de l'organisation
 - Patrimoine, actifs, ressources, information
- Doivent respecter la proportionnalité
 - Effort et coût (mise en place et maintien) < Bénéfices attendus
 - Par exemple, recourir à des méthodes d'échantillonnage pour garantir un niveau acceptable de risque

Principe de proportionnalité



Évaluation des risques





*Un **risque** est un événement interne ou externe prévisible, susceptible de nuire à l'atteinte des objectifs d'une organisation ou d'un service (probabilité mesurable, levier d'action).*

*Un **impact** est la conséquence de la survenance du risque (il peut être financier ou non, quantitatif ou qualitatif).*

*La **probabilité d'occurrence** est la vraisemblance que le risque se réalise*

Quatre façons de traiter les risques

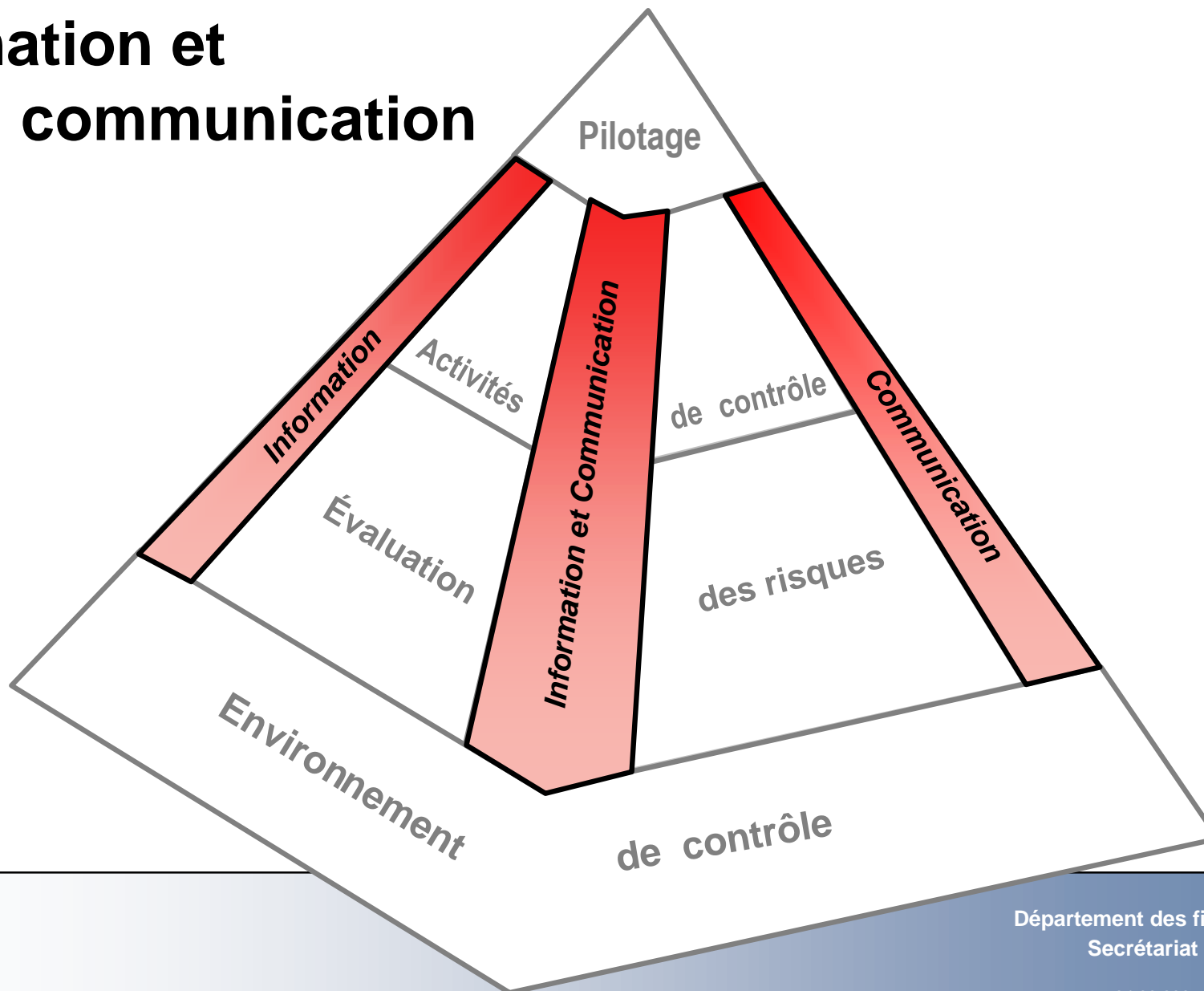
**Refuser/Éviter le risque
(ne pas le prendre)**

**Réduire le risque
(action sur la gravité
et/ou la fréquence)**

**Transférer le risque
(ou partager)**

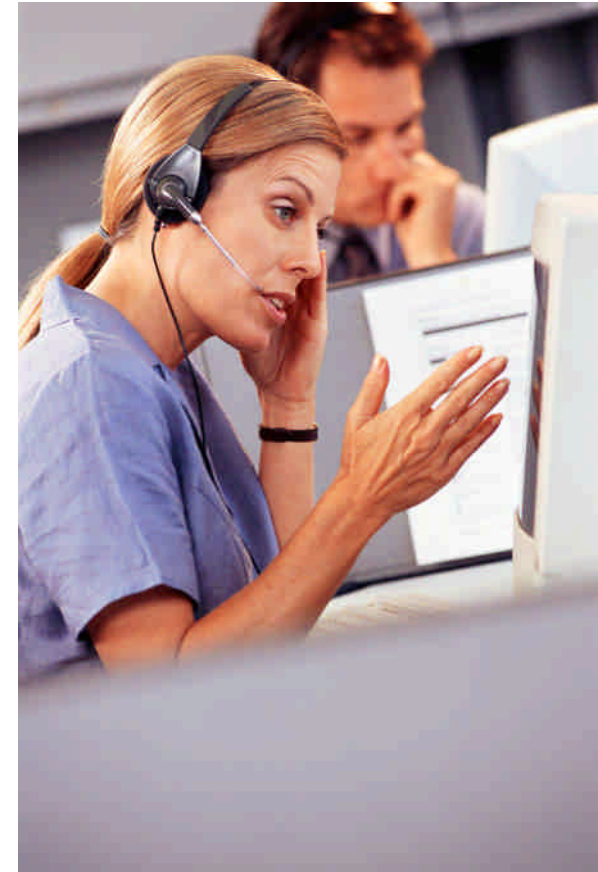
Accepter le risque

Information et communication

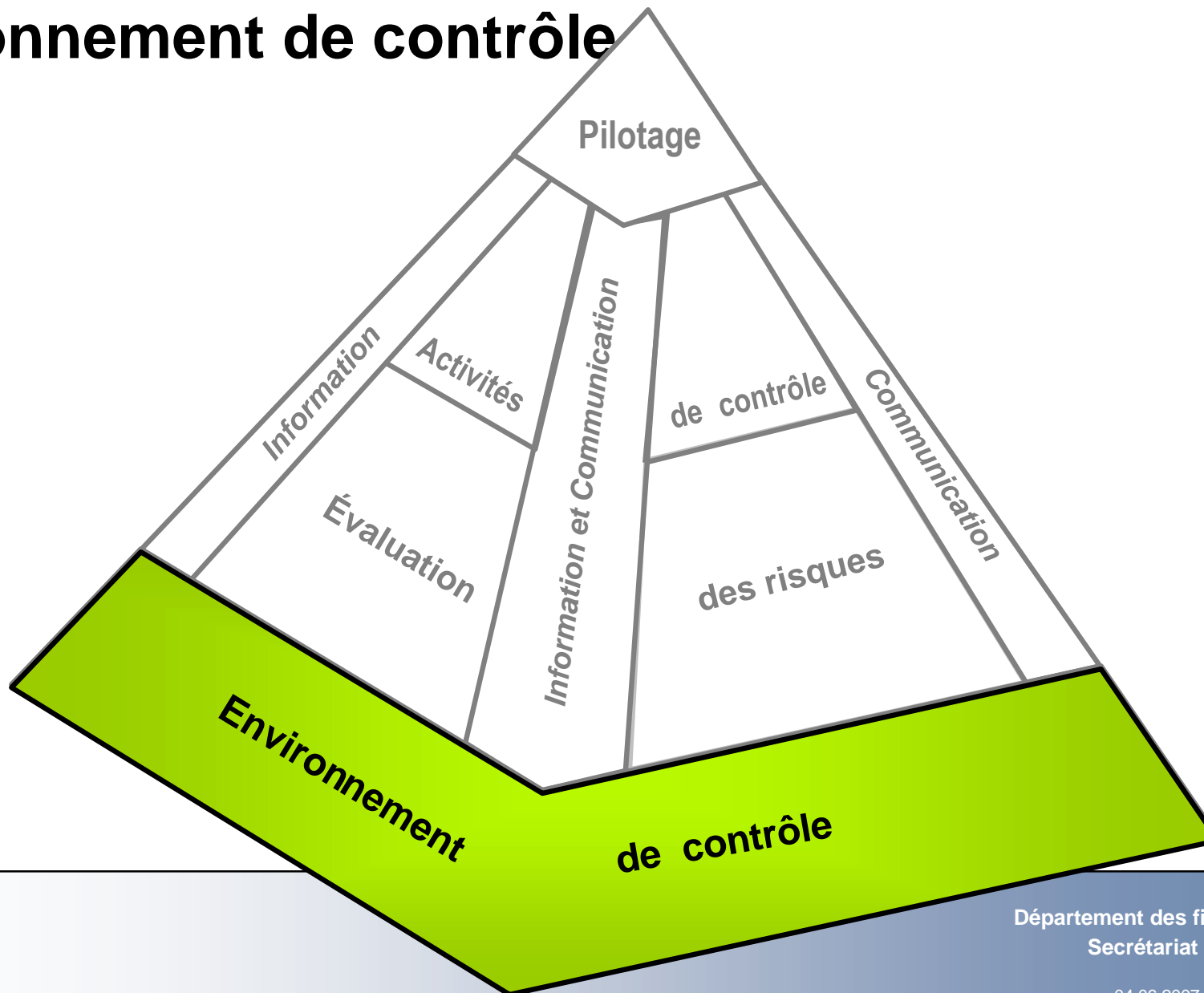


Information et communication

- Elles dynamisent le CI
- Elles sont essentielles à la prise de décision
 - Condition nécessaire au suivi et au pilotage
 - Outil indispensable pour mobiliser les collaborateurs
- Communication Interne
 - Descendante
 - Ascendante
 - Informer aussi sur les objectifs de CI



Environnement de contrôle



Quatre dimensions de l'environnement de contrôle

- **Intégrité et éthique :**
 - Cadre global comportemental
 - Valeurs communes à respecter

- **Style de direction :**
 - Propice au contrôle interne
 - Message clair et sans équivoque

- **Structure organisationnelle :**
 - Responsabilités clairement établies
 - Décisionnel sans ambiguïté

- **Politique de RH :**
 - Gestion des compétences



Évaluation de l'efficacité du SCCI

- Efficacité du SCCI par rapport à quoi?
 - En référence au modèle du COSO
 - Par rapport aux objectifs et à l'évaluation des risques
- Efficacité du SCCI mesurée comment?
 - Par rapport au niveau de maturité
 - Par l'application des normes, outils et techniques de la profession

Quelle qualité de contrôle interne ?

Niveau de maturité du CI



Optimisé: les activités de contrôle sont coordonnées et la gestion des risques est conduite dans un système intégré

Maîtrisé: les activités de contrôle sont décrites en détail et les contrôles sont effectifs. Il y a un responsable du CI et des vérifications sont faites régulièrement.

Standardisé: des lignes directrices ont été mises en place, les processus sont documentés et les contrôles sont adaptés.

Informel: les activités de contrôle internes sont mises en place mais sans standardisation. Ils dépendent des individus.

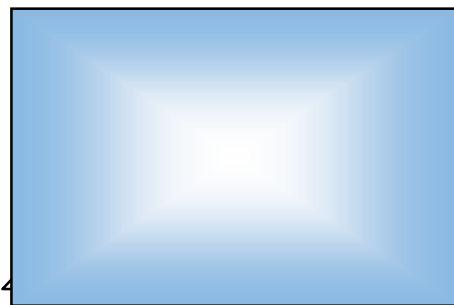
Non fiable: peu ou pas d'activités de contrôle interne sont mises en place. L'organisation est à risque.

Le SCCI à l'État de Genève: un défi

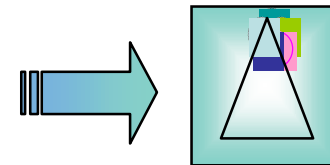
- Réussir la mise en place du SCCI
 - Horizon 2008
- Accompagner le changement
 - Engagement des directions
 - Soutien, formation, apprentissage
- Renforcer la confiance du public
 - Communiquer sur les résultats

Un processus dynamique

- Ajustement du CI à l'évolution des risques
 - Les environnements changent, les risques aussi !
 - Les indicateurs doivent évoluer en conséquence
 - Le SCCI doit être réviser périodiquement pour garantir son adéquation aux nouvelles réalités

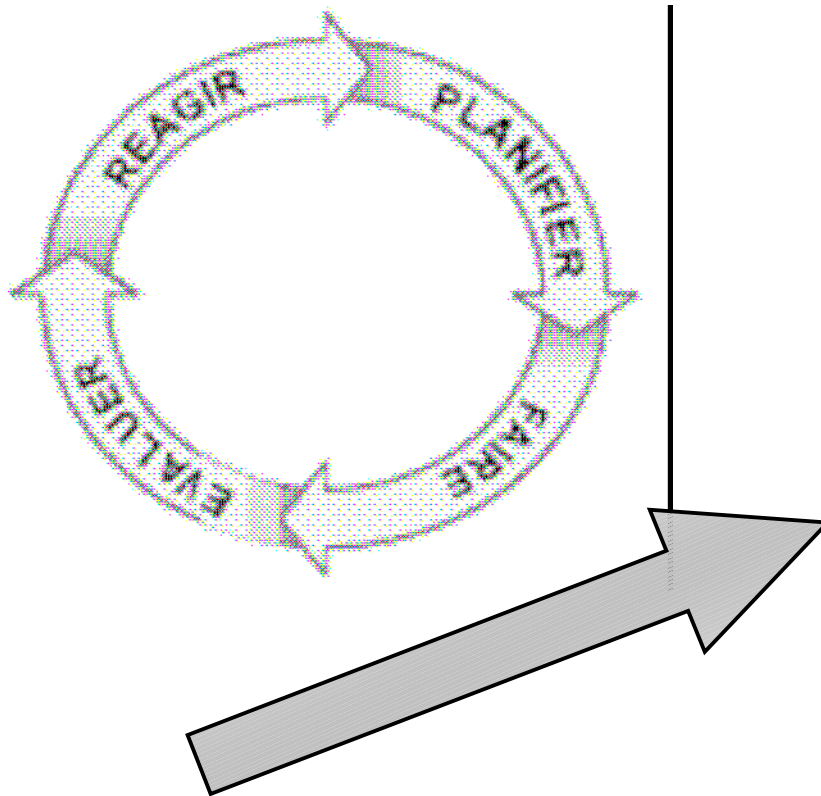


Contrôle interne actuel



Contrôle interne futur

Processus d'amélioration continue



- Faire le premier pas
- Droit à l'erreur
- Apprendre de ses erreurs