
Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne

Réglementation,
concepts et applications

Afef Khalil
Wisseem Ajili
Imen Ben Slimene
Mohammed-El-Amine Abdelli

Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne

Réglementation,
concepts et applications

DUNOD

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083751-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	1
--------------	---

PARTIE 1 CADRE DU CONTRÔLE INTERNE

Chapitre 1. Contrôle interne : définition, objectifs et processus	11
1. Définitions et objectifs du contrôle interne	12
2. Composantes et organes responsables du contrôle interne	20
3. Processus de contrôle interne	32
4. Limites du contrôle interne	39
Chapitre 2. Cadre juridique et réglementaire du contrôle interne	45
1. Référentiel COSO	46
2. Référentiel AMF	54
3. Périmètre du contrôle interne	62
4. Convergences, divergences et complémentarités	68

PARTIE 2 PRATIQUE DU CONTRÔLE INTERNE EN ENTREPRISE

Chapitre 3. Modèle de contrôle interne des activités classiques	81
1. Contrôle interne du cycle d'investissement	82
2. Contrôle interne du cycle d'exploitation	86
3. Contrôle interne des ressources humaines	101
Chapitre 4. Évaluation du système de contrôle interne	113
1. Cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne	114
2. Démarche d'audit par les risques	117
3. Démarche d'évaluation du système de contrôle interne	119
4. Outils d'évaluation du système de contrôle interne	122

PARTIE 3
CONTRÔLE INTERNE, GESTION DES RISQUES
ET DIGITALISATION

Chapitre 5. Gestion des risques en entreprise	145
1. Référentiels de la gestion des risques	146
2. Processus de gestion des risques	165
3. Stratégies de gestion des risques	176
4. Gestion des risques dans les établissements bancaires et d'assurances	179
Chapitre 6. Contrôle interne et digitalisation	189
1. Cadre conceptuel de la notion de digitalisation	190
2. Digitalisation de l'entreprise : activités et process	197
3. Contrôle interne digitalisé	203
Conclusion	207
Bibliographie	211

Introduction

Le contexte de crise que traverse l'économie mondiale avec la pandémie du Covid-19 vient rappeler à quel point l'incertitude fait partie des processus de décision aussi bien à l'échelle macroéconomique qu'au niveau des agents économiques. Aujourd'hui, plus que jamais agir avec agilité et résilience face aux aléas et aux événements incertains constitue une, sinon la, priorité pour mettre en place des politiques publiques et des conditions *sine qua non* pour la survie des acteurs et la pérennité des organisations.

Au cours de vingt dernières années, une culture de contrôle interne et de gestion des risques a émergé dans de nombreuses entreprises indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité (banque, assurance, société de conseil, institution publique, etc.). Consolidé par un cadre réglementaire en constante évolution, le modèle de base a permis de répondre aux attentes des parties prenantes et aux besoins des acteurs et des régulateurs.

Au sens large du terme, le contrôle interne est un outil d'aide à la prise de décision qui permet à une organisation de réaliser de manière efficace et efficiente ses objectifs stratégiques et de maintenir, voire améliorer, sa performance. Le contrôle interne est ainsi indissociable de la gestion des risques car tout système de contrôle interne vise *in fine* à maîtriser des risques auxquels l'organisation est exposée et à les ramener à des niveaux acceptables.

Certes, le cadre réglementaire international et européen a évolué au rythme de la mondialisation, de l'intégration croissante des marchés, des innovations technologiques et de l'émergence de nouveaux risques comme les cyber-risques. Toutefois, aujourd'hui ce cadre fait preuve

de certaines limites et faiblesses notamment dans un contexte de ruptures fondamentales (disruption) caractérisé par la digitalisation des activités, des processus de décision et des processus de création de valeur, le croisement des données de masse ou le *big data*, l'intelligence artificielle, le remodelage de la cartographie des risques mondiaux et la prise de conscience de la contrainte de durabilité.

Avec la récurrence des événements extrêmes comme les crises, les catastrophes naturelles ou les pandémies, la gestion des risques se trouve propulsée au-devant des priorités de toutes entreprises. L'atteinte des objectifs stratégiques qui a façonné et conditionné la culture de maîtrise des risques dans les organisations se trouve désormais détrônée au profit d'un objectif de résilience, soit la capacité des organisations à absorber les chocs et à amortir leurs coûts économiques et sociaux.

LE CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un processus défini et mis en œuvre par l'entreprise pour ses propres besoins et sous sa responsabilité. Il comprend l'ensemble des moyens, des comportements, des procédures et des actions permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Il couvre toutes les activités administratives et opérationnelles et s'adapte aux caractéristiques de l'organisation.

Le contrôle interne contribue donc à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'allocation optimale des ressources. Il permet de prendre en compte les risques significatifs auxquels est exposée l'entreprise, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Enfin, le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à :

- 1.** atteindre des objectifs et appliquer des orientations stratégiques fixées par la direction générale ;
- 2.** mettre en place le bon fonctionnement des processus internes afin de maintenir et conserver la valeur et les actifs de l'entreprise, et améliorer sa performance ;
- 3.** garantir la qualité et la fiabilité de l'information financière et comptable ;
- 4.** assurer la conformité des activités et des procédures aux lois et à la réglementation.

Du contrôle interne au management des risques (*Entreprise Risk Management*)

Dans un contexte de montée en puissance des risques de plus en plus complexes et variés, le dispositif de contrôle interne de l'entreprise doit être associé à un système global et transversal de gestion des risques. Le management des risques en entreprise apparaît alors comme une approche intégrée qui permet d'identifier, d'analyser, de cartographier et de maîtriser les risques auxquels l'organisation est exposée. Il sous-entend la mise en place de processus de gestion des risques en associant à la stratégie de l'entreprise les facteurs de risques susceptibles d'affecter sa capacité à atteindre ses objectifs.

Par ailleurs, la gestion des risques en entreprise s'inscrit dans une vision globale des risques (une vision à la fois politique, économique,

socio-culturelle, technologique et légale). Le management des risques en entreprise n'est autre qu'un dispositif de contrôle interne fondé sur une veille active ciblant à la fois les risques stratégiques, opérationnels et financiers.

Le contrôle interne et la gestion des risques à l'ère de la digitalisation

La digitalisation touche toutes les activités et les fonctions de l'entreprise. Certes, les fonctions traditionnelles de production, financière, commerciale et de gestion des ressources humaines ont connu des bouleversements au cours des dernières années. Les fonctions support comme celles du contrôle interne et de gestion des risques ne sont cependant pas épargnées par la vague de digitalisation.

À la fois une menace et une opportunité, la digitalisation impactera la culture de contrôle et de risque des organisations. En tant que menace, la digitalisation fragilise les démarches et approches établies en matière de contrôle interne et de gestion des risques notamment avec la montée des cyber-risques, la vulnérabilité accrue des systèmes d'information et le durcissement des cadres réglementaires. En revanche, la digitalisation, la disponibilité des données de masse et la dématérialisation croissante de l'économie peuvent constituer des opportunités pour les entreprises innovantes.

Pour le contrôle interne et la gestion des risques, la digitalisation ouvre ainsi de nouvelles voies pour la rationalisation des approches existantes et la création de valeur à travers une meilleure appréhension des risques.

OBJECTIFS DE L'OUVRAGE

L'objectif principal de cet ouvrage est de présenter une approche globale pour le contrôle interne et la gestion des risques en entreprise. Cet objectif est atteint à travers un certain nombre d'objectifs intermédiaires, à savoir :

- une présentation exhaustive et complète des principaux référentiels de contrôle interne et de management des risques à l'échelle internationale (COSO, ISO 31000, accords de Bâle), au sein de l'Union européenne (directive de Solvabilité II) et dans le contexte français (référentiel de l'AMF) ;
- la maîtrise d'une démarche globale, intégrée et transversale du contrôle interne et de gestion des risques. Cette démarche permet d'identifier le portefeuille de risques de l'entreprise, c'est-à-dire les événements potentiels susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, de maîtriser les risques en fonction des seuils de tolérance prédéfinis et de garantir l'atteinte des objectifs de l'organisation ;
- une analyse des pratiques du contrôle interne et de gestion des risques dans les entreprises et une mise en avant des interactions et interdépendances entre le contrôle interne, l'audit interne et la gestion des risques ;
- une lecture critique de la réglementation en vigueur et des pratiques en matière de contrôle interne et de gestion des risques à l'épreuve d'un environnement économique, technologique et écologique en rupture ;
- une sensibilisation aux enjeux et aux défis de la digitalisation, des nouvelles technologies et du *big data* sur les fonctions de contrôle interne et de gestion des risques, des phénomènes qui impacteront sans doute la culture de gestion des risques dans toutes les organisations.

La première partie est ainsi consacrée aux fondamentaux du contrôle interne. Le *chapitre 1* présente les concepts et les principes de base du contrôle interne en décrivant ses composantes, ses organes et les différentes étapes de son processus du contrôle interne. Les faiblesses et les limites de la pratique du contrôle interne sont également envisagées. Le *chapitre 2* retrace quant à lui l'évolution historique du cadre international du contrôle interne, notamment les référentiels COSO I et II. Il présente aussi le cadre développé par l'autorité des marchés financiers (AMF).

La deuxième partie traite de la pratique du contrôle interne dans les entreprises à travers la proposition d'un modèle de contrôle interne couvrant à la fois le cycle d'investissement, le cycle d'exploitation et la gestion des ressources humaines abordé dans le *chapitre 3*. Parallèlement, le *chapitre 4* est consacré à l'évaluation du contrôle interne, notamment à travers une démarche d'audit des risques et une présentation des outils de description et d'évaluation du système de contrôle interne.

Enfin, la dernière partie met l'accent sur l'articulation entre le système de contrôle interne et le management des risques, et ouvre le débat sur les défis et les enjeux de la digitalisation. Le *chapitre 5* présente ainsi le référentiel international et européen de la gestion des risques et analyse le processus de management en entreprise (ERM). Il se focalise également sur les démarches de gestion des risques dans le contexte particulier des banques et des assurances. Enfin, le *chapitre 6* présente les perspectives du contrôle interne à l'ère de la digitalisation.

PARTE

1

CADRE

DU CONTRÔLE

INTERNE

Contrôle interne : définition, objectifs et processus

Il existe plusieurs définitions pour le contrôle interne. Cette pluralité de la notion de contrôle interne s'explique notamment par la divergence des préoccupations et des attentes des différents intervenants. En effet, le profil, le métier, le secteur d'activité et même les crises rencontrées peuvent influencer la perception de chaque partie prenante du contrôle. Il est certain que la vision et l'approche du commissaire aux comptes diffèrent de celles du dirigeant, de l'auditeur interne ou externe, de celles du consultant en stratégie.

Par ailleurs, les objectifs du contrôle interne sont multiples, tels que la protection et la sauvegarde des actifs de l'entreprise, la performance des opérations, la fiabilité des informations, le respect des règles de gestion, l'amélioration des performances, le développement de la rigueur, la conformité aux différentes réglementations, etc.

1. DÉFINITIONS ET OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Définitions du contrôle interne

■ Définition de l'Ordre des Experts-Comptables Français de 1977

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

■ Définition avancée du *Consultative Committee of Accountancy* de 1978

« Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées. »

■ Définition avancée de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes de 1987

« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent. »

■ **Définition avancée du *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* de 1992**

Les précédentes définitions institutionnelles données au contrôle interne ont servi de base à l'élaboration d'une définition plus large par le COSO.

Pour ce dernier, le contrôle interne est donc le processus défini et mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants de l'entreprise et son personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs. Le contrôle interne permet la réalisation et l'optimisation des opérations, assure la fiabilité de l'information financière et comptable. Enfin, il garantit la conformité des opérations et des procédures aux lois et à la réglementation en vigueur.

■ **Définition avancée de l'*International Federation of Accountants (IFAC)* de 2008**

La définition de l'IFAC introduit pour sa part quelques concepts de base :

- *le contrôle interne est un processus* : les procédures de contrôle interne sont plus efficaces lorsqu'elles sont intégrées dans l'infrastructure et font partie de la culture d'entreprise. Elles doivent être combinées et non ajoutées. Il s'agit d'un moyen de parvenir à une fin et non une fin en soi ;
- *le contrôle interne est défini et mis en application par des personnes* : il ne s'agit pas seulement d'un ensemble de manuels, de procédures et de documents. Le contrôle interne est réalisé par des personnes à tous les niveaux de la hiérarchie ;
- *la direction et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable* quant à la réalisation des objectifs de l'entité et non une assurance absolue en raison des risques inhérents à tout système de contrôle interne (ex. : catastrophe naturelle, crise économique, introduction de nouvelles réglementations, fraude, etc.).