



Contrôle interne: Jeter les fondements de la responsabilisation publique

Introduction au contrôle interne à l'intention
des gestionnaires des organismes publics

Organisation internationale des
Institutions supérieures de contrôle
des finances publiques

Vue d'ensemble

"Le contrôle interne est un outil de gestion servant à fournir une assurance raisonnable que les objectifs de gestion sont réalisés."

Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne, INTOSAI

Les gestionnaires sont responsables de la mise en place d'un environnement de contrôle efficace dans leur organisme. Cette responsabilité s'inscrit dans le cadre de leur gestion de l'emploi des deniers publics. En effet, le climat qu'ils créent à travers leurs décisions, politiques et communications peut entraîner une culture de contrôle effective ou laxiste. La préparation, la mise en œuvre, le contrôle et le suivi sont des composantes fondamentales du contrôle interne. Ce sont des tâches dont on peut s'acquitter de manière routinière sans imaginer qu'à vrai dire, elles s'insèrent dans un cadre de contrôle plus large qui contribue à assurer la responsabilisation.

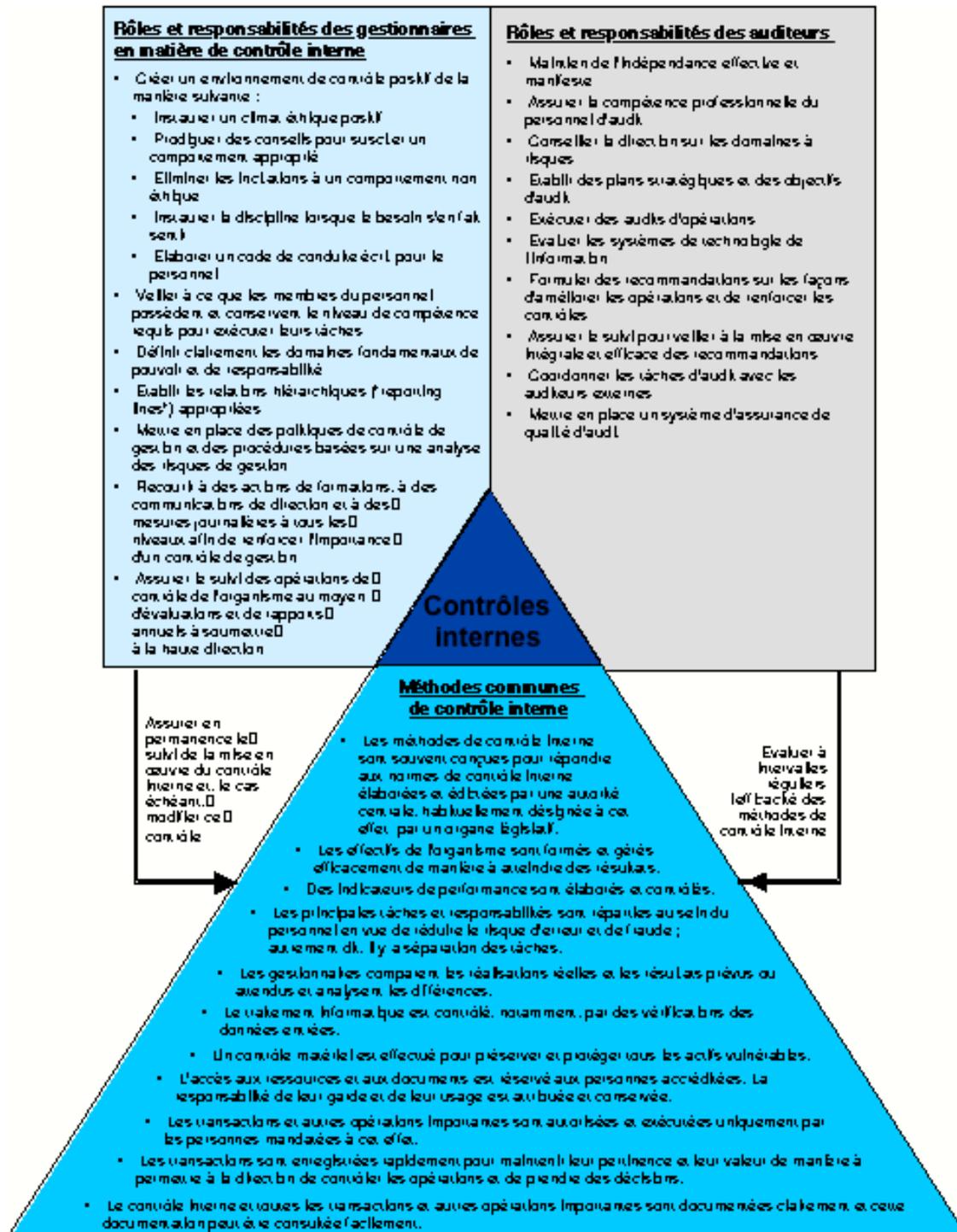
Le contrôle interne, ou contrôle de gestion, contribue à garantir raisonnablement que l'organisme remplit les conditions suivantes :

- Respecter les lois, réglementations et instructions de la direction ;
- Encourager les opérations ordonnées, économiques, efficaces et atteindre les résultats projetés ;
- Préserver les ressources de la fraude, du gaspillage, des abus et de la mauvaise gestion ;
- Fournir des produits et des services de qualité correspondant à la mission de l'organisme ;
- Elaborer et conserver des informations financières et de gestion fiables ainsi qu'en faire état fidèlement par des rapports périodiques.

Dès lors, il est essentiel que tous les gestionnaires d'un organisme comprennent l'importance de mettre en place et de conserver un contrôle interne efficace. C'est pourquoi la Commission des normes de contrôle interne de l'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI) a élaboré cette brochure en vue de :

- Fournir un cadre global permettant de mettre en place et de garder des contrôles internes efficaces ;
- Décrire les rôles et les responsabilités des gestionnaires et des auditeurs publics en matière de contrôle interne ;
- Décrire des méthodes de contrôle interne communes ;
- Fournir une liste de contrôle ("checklist") simple pour aider les gestionnaires à déterminer si leur organisme a pris les mesures appropriées pour garantir un contrôle interne efficace ;
- Fournir une liste de références pour des informations plus détaillées.

Cadre permettant de mettre en place et de maintenir un contrôle interne efficace



Gestionnaires

Les gestionnaires devraient prendre conscience qu'une structure de contrôle interne solide est fondamentale pour le contrôle d'un organisme et de sa mission, de ses opérations et de ses ressources.

La responsabilité de la mise en place d'une structure de contrôle interne appropriée et efficace incombe aux gestionnaires d'un organisme. Le responsable de tout organisme public doit veiller à ce qu'une structure de contrôle interne appropriée soit créée, examinée et adaptée pour garder son efficacité. Il est crucial que tous les gestionnaires fassent preuve d'un état d'esprit constructif et adoptent une attitude de soutien. Tous les gestionnaires doivent être personnellement et professionnellement intègres. Ils doivent maintenir un niveau de compétence leur permettant de comprendre l'importance d'élaborer, de mettre en œuvre et de maintenir des contrôles internes efficaces.

Les gestionnaires mettent en place une fonction d'audit indépendante jouant un rôle essentiel dans la structure de contrôle interne. Ils devraient fixer des objectifs à la fonction d'audit et ne restreindre en aucune manière la capacité des auditeurs de les réaliser. Pour assurer son indépendance, le chef de cette section d'audit devrait dépendre directement du gestionnaire qui dirige l'organisme. Les gestionnaires devraient également choisir une personne expérimentée et qualifiée pour diriger la section et mettre à disposition des ressources suffisantes et un personnel compétent pour effectuer les opérations d'audit. A cet égard, les gestionnaires collaborent de manière constructive avec les auditeurs pour identifier les risques et créer des contrôles correctifs et chargent les auditeurs d'évaluer le contrôle interne à intervalles réguliers afin d'identifier les déficiences et recommander des actions correctives.

Auditeurs

Les gestionnaires mettent souvent sur pied une section d'audit dans le cadre de leur contrôle interne et d'une auto-évaluation.

Les auditeurs appartiennent au cadre de contrôle interne d'un organisme public, mais ne sont responsables de la mise en œuvre des procédures spécifiques de contrôle interne dans un organisme contrôlé. Cette responsabilité incombe, en fait, aux gestionnaires.

Le rôle de l'auditeur est de contrôler les politiques, les méthodes et les procédures de contrôle interne d'un organisme pour s'assurer que les contrôles appropriés sont en place pour réaliser la mission de l'organisme. Bien que les auditeurs puissent faire partie de l'organisme qu'ils contrôlent, il est important et nécessaire de maintenir leur indépendance.

En ce qui les concerne, les gestionnaires peuvent apporter leur soutien en insistant sur la valeur d'un contrôle indépendant et objectif. Ils devraient également identifier les domaines pour lesquels la qualité de la réalisation devrait être améliorée et donner suite aux informations acquises par le biais des audits.

Une section d'audit externe peut également jouer un rôle dans l'examen du contrôle interne d'un service public.

La plupart des services publics sont également contrôlés par un audit externe. Cet audit externe est souvent désigné par l'organe de tutelle dont le service public relève et fait rapport à celui-ci. Cet auditeur externe peut examiner et suggérer des améliorations à apporter au contrôle interne du service public.

Contrôle interne

Défini simplement, le contrôle interne est le processus par lequel un organisme règle ses activités pour accomplir sa mission avec efficacité et efficience.

Le contrôle interne ne devrait pas être considéré comme un système séparé, spécialisé au sein d'un organisme public. Il devrait au contraire être reconnu comme faisant partie intégrante de tout système qu'utilisent les gestionnaires pour orienter leurs opérations.

La mise sur pied d'un contrôle interne efficace implique une évaluation des risques auxquels l'organisme est confronté tant vis-à-vis de l'extérieur que de l'intérieur. Une condition préalable à l'évaluation des risques est la formulation, par l'organisme, d'objectifs clairs et cohérents, qui constituent les buts ou la finalité à atteindre. L'évaluation des risques est l'identification et l'analyse du risque pertinent inhérent à la réalisation des objectifs. Des méthodes de contrôle interne (tels que les procédures, les processus, l'organisation physique, la structure organisationnelle et l'attribution de responsabilité et de pouvoirs) devraient ensuite être mises au point et appliquées pour réaliser les buts.

De même, les informations devraient être enregistrées et communiquées par écrit aux gestionnaires et aux personnes qui en ont besoin au sein de l'organisme, et ce dans un laps de temps qui permette d'effectuer leur contrôle interne et de s'acquitter d'autres responsabilités. Le suivi du contrôle interne devrait consister à évaluer la qualité des résultats dans le temps et veiller à ce que les constatations effectuées lors d'audits et d'autres contrôles donnent rapidement lieu à une solution.

Liste de contrôle ("checklist") pour les gestionnaires

Les mesures suivantes ont-elles été prises ?

Lors de la mise en place du cadre :

- Evaluer les risques auxquels l'organisme est confronté
- Identifier les objectifs de contrôle pour gérer les risques
- Mettre en place des politiques et des procédures de contrôle pour réaliser les objectifs de contrôle
- Créer un environnement de contrôle positif
- Maintenir et manifester une intégrité personnelle et professionnelle et des valeurs éthiques
- Maintenir et manifester un niveau de compétence nécessaire pour contribuer à assurer des résultats efficaces et efficients
- Maintenir et manifester une compréhension des contrôles internes suffisante pour s'acquitter de ses responsabilités de manière effective

Pour la réalisation du contrôle interne :

- Mettre en place un contrôle interne efficace dans l'ensemble de l'organisme
- Baser le contrôle interne de l'organisme sur des normes de contrôle interne valables
- Intégrer dans la structure de contrôle interne de l'organisme des méthodes de contrôle appropriées et efficaces en termes de coûts
- Imposer des méthodes de contrôle au moyen d'instructions, de plans et de politiques de gestion
- Créer un moyen de contrôler en permanence la mise en œuvre des méthodes de contrôle interne de l'organisme

A propos de la fonction d'audit :

- Manifester une compréhension de la différence entre le contrôle et l'audit interne
- Reconnaître qu'une fonction d'audit fait partie intégrante du contrôle interne de l'organisme
- Créer une fonction d'audit
- Assurer l'indépendance de l'organisation chargée de l'audit
- Confier à cette organisation la responsabilité d'évaluer l'efficacité des méthodes de contrôle interne de l'organisme contrôlé
- Créer un système de suivi des progrès faits par l'organisme pour mettre en œuvre les recommandations des auditeurs interne et externe.

Références pour des informations plus détaillées

L'Organisation internationale des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques a publié les documents suivants:

- *Directives pour l'élaboration des normes de contrôle interne ("Guidelines for Internal Control Standards")*
- *Orientations relatives à l'établissement de rapports sur l'efficacité des contrôles internes – Expérience des ISC dans la mise en œuvre et l'évaluation des contrôles internes ("Guidelines for Reporting on the Effectiveness of Internal Controls: SAI Experiences in Implementing and Evaluating Internal Controls")*

Ces publications peuvent être consultées sur le site (<http://www.intosai.org>).

Diverses organisations comptables professionnelles peuvent fournir des renseignements en matière de contrôle interne:

The American Accounting Association
(<http://www.aaa-edu.org>)

The American Institute of Certified Public Accountants
(<http://www.aicpa.org/index.htm>)

The Canadian Institute of Chartered Accountants
(<http://www.cica.ca>)

The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
(<http://www.cipfa.org.uk>)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
(<http://www.coso.org>)

The Institute of Chartered Accountants in England & Wales
(<http://www.icaew.co.uk>)

The Institute of Internal Auditors
(<http://www.theiia.org>)

Le présent document a été élaboré et publié par la Commission des normes de contrôle interne,

