



DIRECTION GENERALE DU TRESOR ET DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE



Le COSO 2013

Présenté par M. **MEA AIME**
Conseiller Technique chargé de la Qualité, du Contrôle interne et la
Maîtrise des risques

PLAN DE PRÉSENTATION

INTRODUCTION

- I - COSO 1 & 2
- II - COSO 2013
- III - Diagnostic du Trésor Public

CONCLUSION

INTRODUCTION

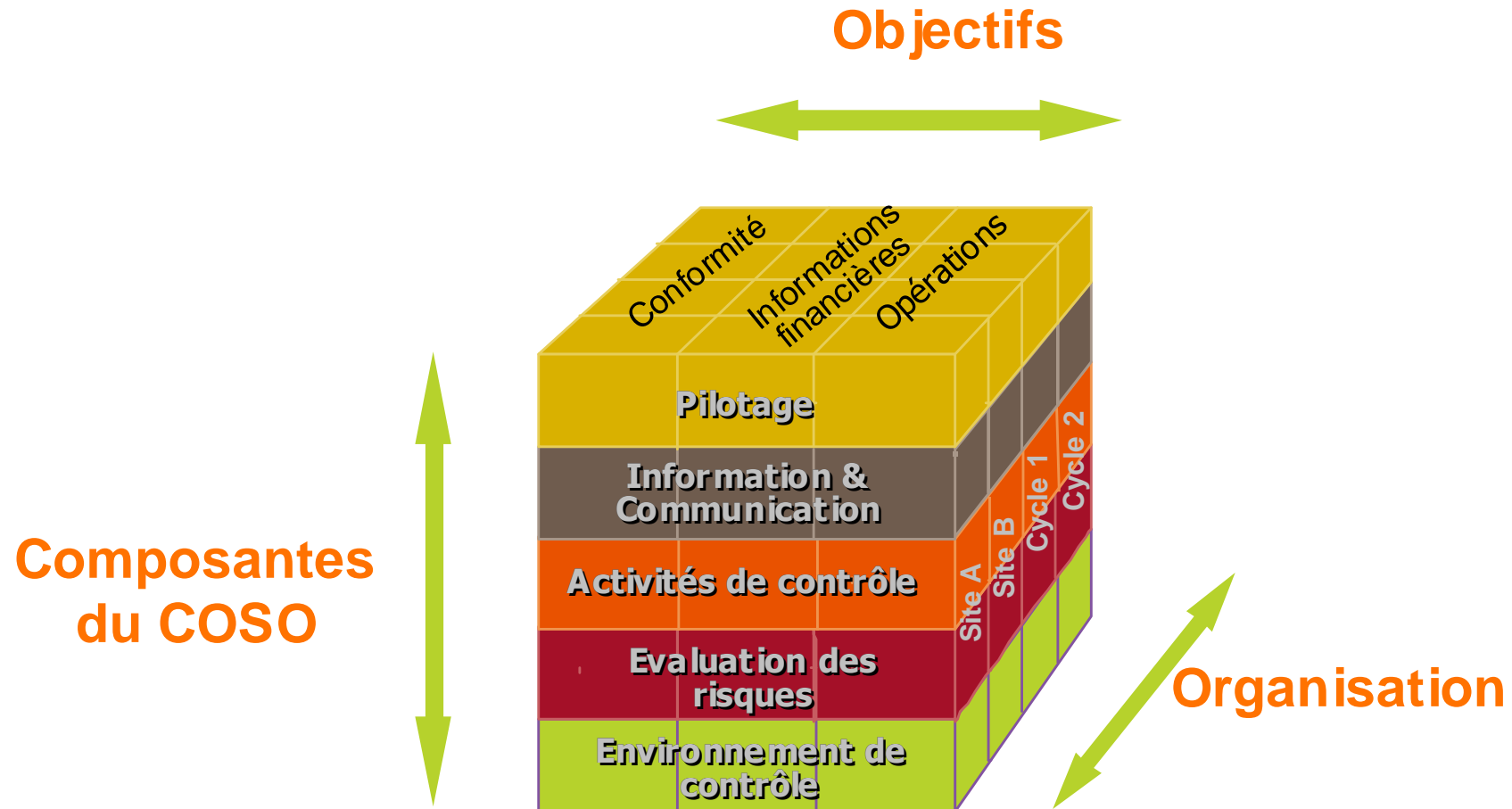
- ❑ C.O.S.O (Committee Of Sponsoring Organization), une référence incontournable dans le domaine du contrôle interne à travers le monde depuis plus de 20 ans ;
- ❑ Constitue les fondamentaux du contrôle interne publié en 1992 ;
- ❑ COSO 2, publié en 2004 constitue les fondamentaux de l'ERM ;
- ❑ Évolution du COSO en 2013 pour prendre en compte l'environnement économique et réglementaire.



I

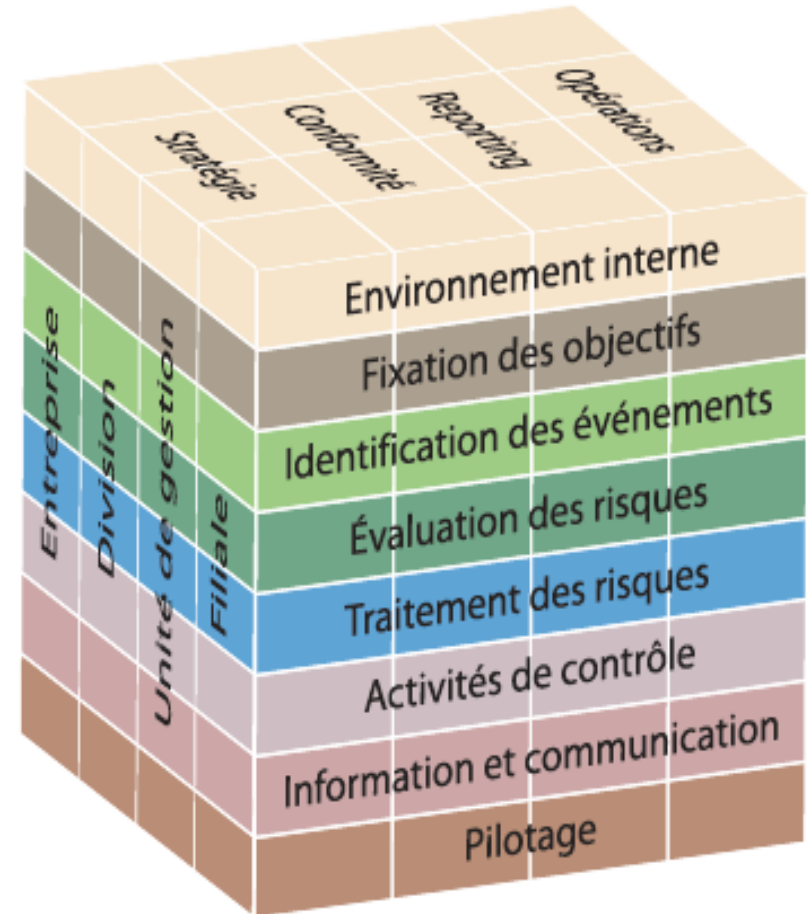
COSO 1 et 2

Modèle du COSO 1 (1992)



Modèle du COSO 2 ou ERM (2004)

- Les quatre grandes catégories d'objectifs stratégiques, opérationnels, reporting et conformité sont représentées par les colonnes
- Les huit éléments du management des risques représentés par les lignes
- Les unités de l'organisation représentées par la troisième dimension





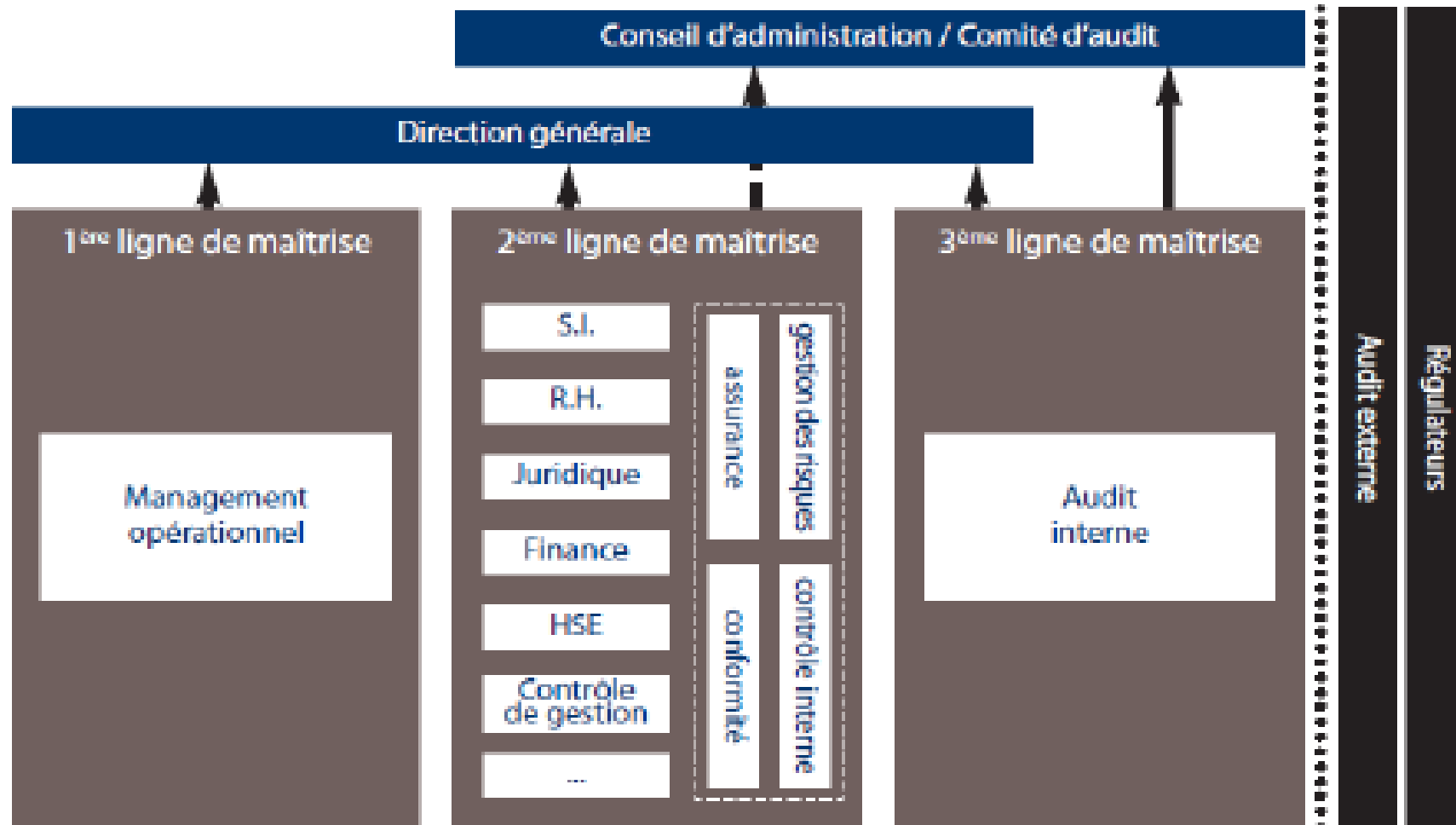
II

COSO 2013

Ce qui change ou évolue

1. L'élargissement du domaine d'application au-delà du reporting financier (qualité, RSE...);
2. La gouvernance – renforcement des attentes (rôles des comités, alignement avec le business model...);
3. La gestion des collaborateurs clés du contrôle interne;
4. L'articulation des 3 'lignes de maîtrise' dans l'organisation (management, fonctions support, audit interne);
5. Le rapprochement entre risques, performance et rémunération;
6. L'articulation du « tone at the top » (« exemplarité du management ») avec les comportements à travers l'organisation « tone in the middle » (« exemplarité du management intermédiaire »);
7. La prise en compte des sous-traitants / autres intervenants clés (adhésion au code de conduite, respect des contrôles au-delà du reporting financier);
8. L'adaptabilité et l'adéquation du dispositif par rapport à l'évolution de l'organisation (processus, rôles, structures, SI, périmètre d'activité...).

Modèle des 3 lignes de défense



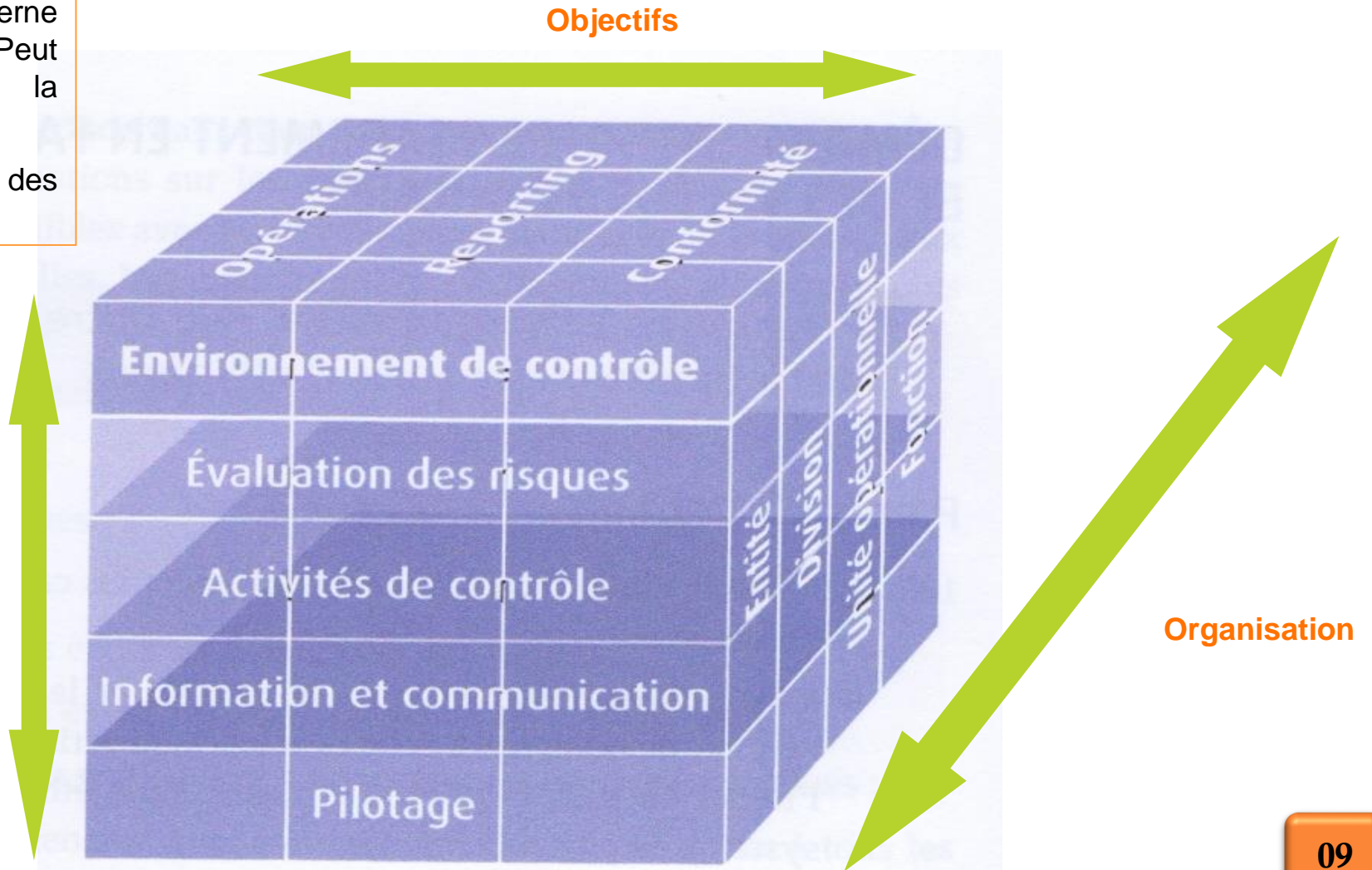
Source: IFACI

Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques

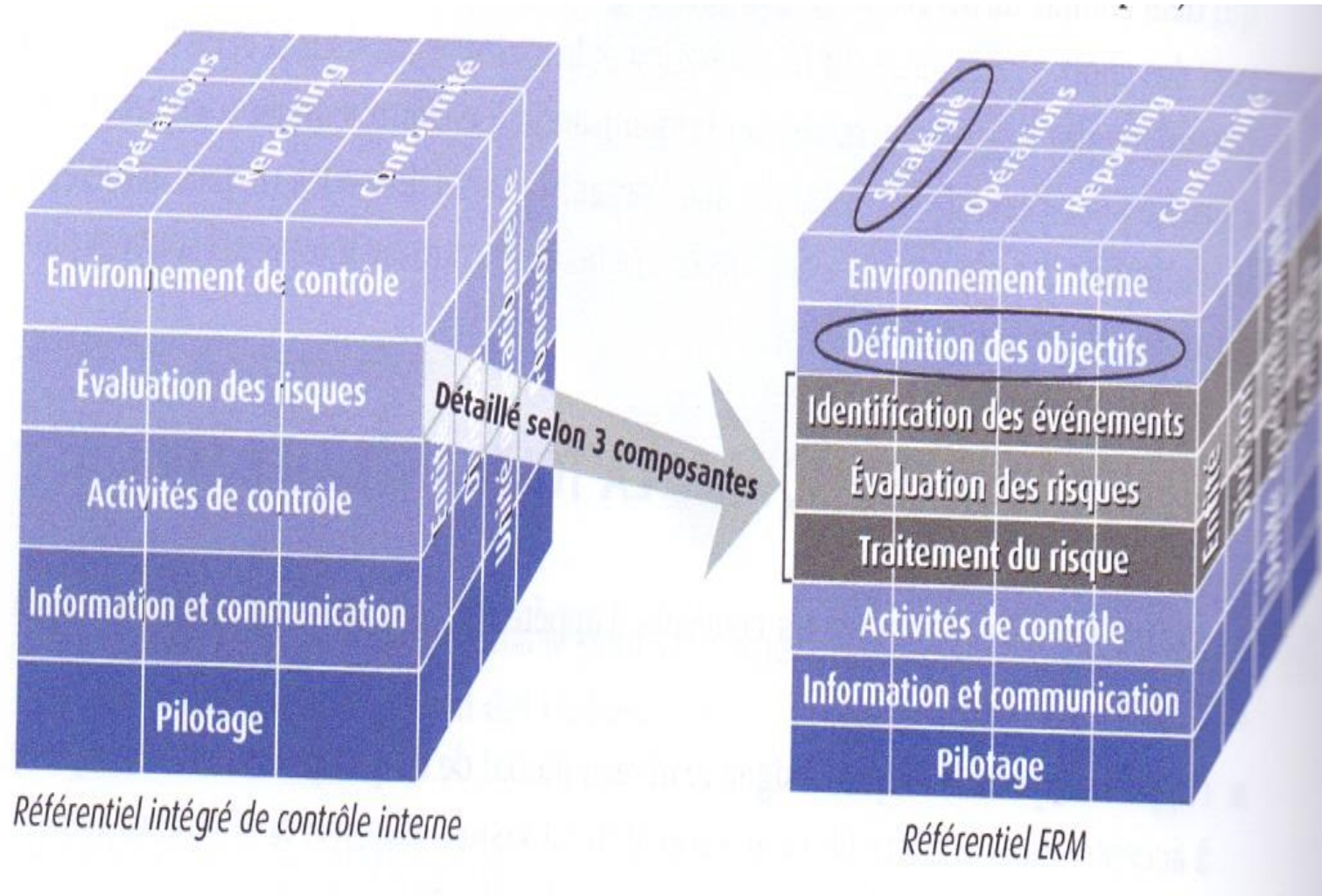
Modèle du COSO 2013

- **Objectifs liés aux opérations:** objectif lié à la performance opérationnelle et financière ainsi que la sauvegarde des actifs.
- **Objectifs liés au reporting:** reporting interne et externe, financier et extra financier. Peut englober la fiabilité, les délais la transparence...
- **Objectifs liés à la conformité:** respect des lois et règlements applicables

Composantes du COSO



Lien entre le COSO 2013 et le Référentiel ERM



17 Principes du COSO 2013

Environnement de contrôle

- 1 L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.
- 2 Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.
- 3 Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.
- 4 L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.
- 5 Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.

Evaluation des risques

- 6 L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.
- 7 L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.
- 8 L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.
- 9 L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

Remarks at the 32nd Annual SEC and Financial Reporting Institute Conference
Paul Beswick, Chief Accountant, Office of the Chief Accountant
U.S. Securities and Exchange Commission
Pasadena, California, May 30, 2013

Activités de contrôle

- 10 L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.
- 11 L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.
- 12 L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.

Information & communication

- 13 L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
- 14 L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne.
- 15 L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

Activités de pilotage

- 16 L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mise en place et fonctionnent.
- 17 L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.

Principes et points d'attention du COSO 2013

5 Composantes	17 Principes	85 points d'attention
Environnement de contrôle	Principes 1 à 5	25 points d'attention
Evaluation des risques	Principes 6 à 9	20 points d'attention
Activités de contrôle	Principes 10 à 12	16 points d'attention
Information et communication	Principes 13 à 15	14 points d'attention
Pilotage	Principes 16 et 16	10 points d'attention

Exemples de points d'attention relatifs aux Principes

Principe 1 : l'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques (Environnement de contrôle).Points d'attention

- ❑ Fait preuve d'exemplarité - le conseil et le management, à tous les niveaux de l'entité, démontrent à travers leurs instructions, leurs actes et leur comportement, l'importance de l'intégrité et des valeurs éthiques pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne.
- ❑ Etablit les normes de conduite – les attentes du conseil et de la direction générale quant à l'intégrité et les valeurs éthiques sont définies dans les normes de conduite et sont comprises à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que par les prestataires externes et autres partenaires.
- ❑ Évalue l'adhésion aux normes de conduite – les processus sont en place pour évaluer la performance individuelle et collective au regard des normes de conduite définies.
- ❑ Gère les écarts en temps voulu – les écarts par rapport aux normes de conduite de l'entité sont identifiés et résolus en temps voulu et de façon cohérente.

Exemples de points d'attention relatifs aux Principes

Principe 6 : *L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possibles l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.*
(Evaluation des risques).

Points d'attention

- Les objectifs liés aux opérations
- Les objectifs liés au reporting financier externe
- Les objectifs liés au reporting extra -financier externe
- Les objectifs liés au reporting externe
- Les objectifs liés à la conformité

Exemples de points d'attention relatifs aux Principes

Principe 10 : *L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle qui visent à maîtriser et à ramener à un niveau acceptable les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. (Activités de contrôle).*

Points d'attention

- Relie les activités de contrôle à l'évaluation des risques ;
- Tient compte des facteurs propres à l'entité ;
- Se focaliser sur les processus métier pertinents ;
- Combine différents types d'activités de contrôle ;
- Tient compte du niveau auquel doivent s'appliquer les activités de contrôle ;
- Tient compte de la séparation des tâches.

Exemples de points d'attention relatifs aux Principes

Principe 13 : *L'organisation obtient, produit et utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne (Information et communication).*

Points d'attention

- Identifie les besoins d'information – un processus est en place afin d'identifier les besoins d'informations nécessaires au fonctionnement du contrôle interne et à la réalisation des objectifs de l'entité.
- S'appuie sur des données d'origine interne et externe – Les systèmes d'information permettent d'accéder aux sources internes et externes de données.
- Traite les données pertinentes – les systèmes d'information utilisent des données pertinentes pour les transformer en informations.
- Garantit la qualité tout au long du traitement – les systèmes d'information produisent en temps voulu des informations à jour, exactes, exhaustives, accessibles, protégées, vérifiables et conservées. Les informations sont examinées afin d'évaluer leur pertinence dans la cadre de la mise en œuvre des composantes du contrôle interne.
- Prend en compte le rapport coûts/ bénéfices – la nature, quantité et la précision des informations communiquées sont proportionnées aux objectifs, et contribuent à leur réalisation.

Exemples de points d'attention relatifs aux Principes

Principe 16 : *L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et / ou ponctuelle pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent. (Pilotage).*

Points d'attention

- Envisage une combinaison d'évaluations continues et d'évaluations ponctuelle
- Prend en compte le rythme des changements
- S'appuie sur un niveau de référence
- Fait appel à des collaborateurs avertis
- Intègre les évaluations continues dans le cœur des processus métier
- Ajuste le périmètre et la fréquence – Le management modifie le périmètre et la fréquence des évaluations ponctuelles en fonction des risques.
- Évalue objectivement – des évaluations ponctuelles sont réalisées périodiquement afin d'obtenir des informations objectives.



III

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC DU TRESOR PUBLIC

Synthèse du diagnostic de la DGTCP par rapport au COSO 2013

Composantes du COSO 2013	Nombre de principes	Points d'attention			
		Nombre	Respectés par la DGTCP	Non respectés par la DGTCP	Non applicables à la DGTCP
1 ^{ère} composante : Environnement de contrôle	1 ^{er} principe	4	4	0	0
	2 ^{ème} principe	4			4
	3 ^{ème} principe	3	3	0	0
	4 ^{ème} principe	4	4	0	0
	5 ^{ème} principe	5	4	1	0
Total 1	5 principes	20	15	1	4
2 ^{ème} composante : Evaluation des risques	6 ^{ème} principe	5	5	0	0
	7 ^{ème} principe	5	5	0	0
	8 ^{ème} principe	4	0	4	0
	9 ^{ème} principe	3	0	3	0
Total 2	4 principes	17	10	7	0
3 ^{ème} composante : Activités de contrôle	10 ^{ème} principe	6	5	1	0
	11 ^{ème} principe	4	2	2	0
	12 ^{ème} principe	6	6	0	0
Total 3	3 principes	16	13	3	0
4 ^{ème} Composante : Information et communication	13 ^{ème} principe	5	3	2	0
	14 ^{ème} principe	4	3	1	0
	15 ^{ème} principe	5	4	1	0
Total 4	3 principes	14	10	4	0
5 ^{ème} composante : Activités de pilotage	16 ^{ème} principe	7	4	3	0
	17 ^{ème} principe	3	3	0	0
Total 5	2 principes	10	7	3	0
TOTAL GENERAL	17 principes	77	55	18	4

CONCLUSION

Le présent cadre de référence à travers sa mise en œuvre effective permet aux administrateurs, dirigeants, managers et experts du contrôle de trouver une réponse circonstanciée à la question fondamentale: « l'organisation est-elle sous contrôle? »



**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**
