

Contrôle interne et gestion des risques

Coordination Sud

ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

12 juin 2013





Economie Sociale
et Solidaire



1. Introduction
2. Maîtriser les concepts
3. Les outils à mettre en œuvre
4. Conclusion
5. Quizz de synthèse
6. Annexes



1. Introduction





Economie Sociale
et Solidaire



- ▶ Le contrôle interne et la gestion des risques ne sont pas des thèmes réservés au secteur marchand (auquel il reste encore beaucoup de chemin à parcourir sur ce terrain),
- ▶ Le point d'entrée a été, et demeure souvent celui du « contrôle interne comptable »,
- ▶ Plusieurs secteurs d'activité en ESS (Economie Sociale et Solidaire) ont déjà des obligations de mise en œuvre (formalisation et pilotage), et ce thème reste un incontournable de toute entrée nouvelle en certification des comptes (syndicats, universités, établissements de santé, etc.),
- ▶ Pour les entités de l'ESS, l'univers des risques est immense et dépasse largement le cadre strictement financier (ex : risques d'image, risques juridiques, risques opérationnels, risques organisationnels, risques patrimoniaux, etc.).

2. Maîtriser les concepts





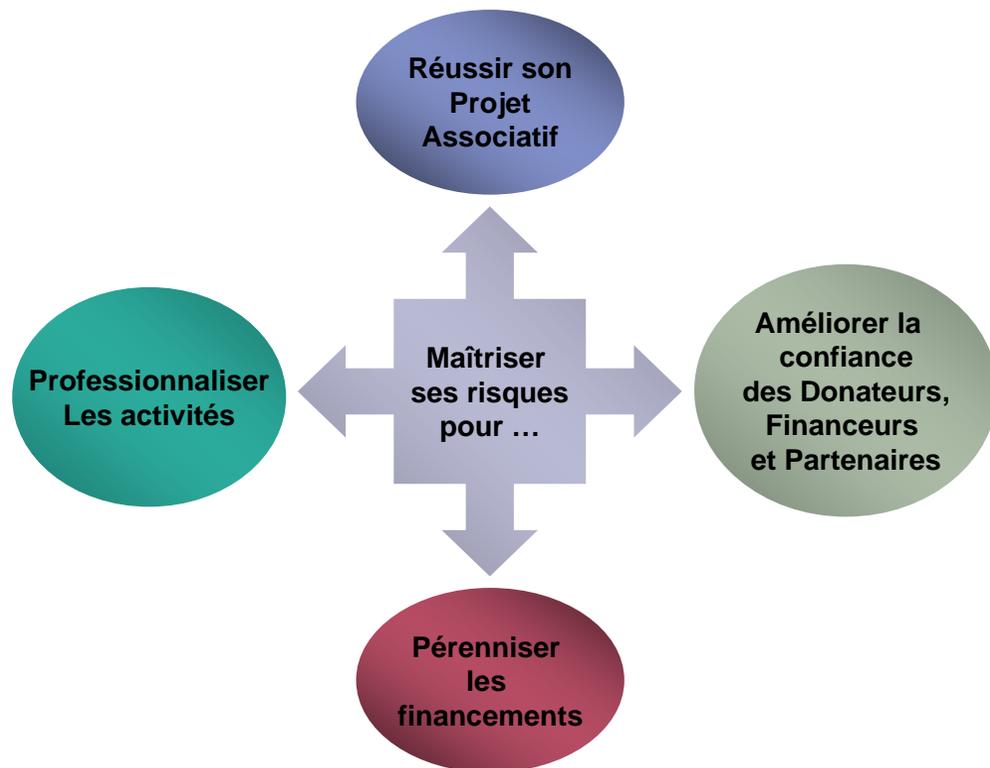
Economie Sociale
et Solidaire



La mise en œuvre d'une démarche intégrée de gestion des risques, pour :

- Identifier et évaluer en continu la sensibilité de l'entité (évolution de l'exposition aux risques, nouvelles zones de risques, etc.),
- Pour l'ensemble des activités de l'entité.

Sans oublier les activités liées aux gestions de projets (notamment organisationnels et informatiques)

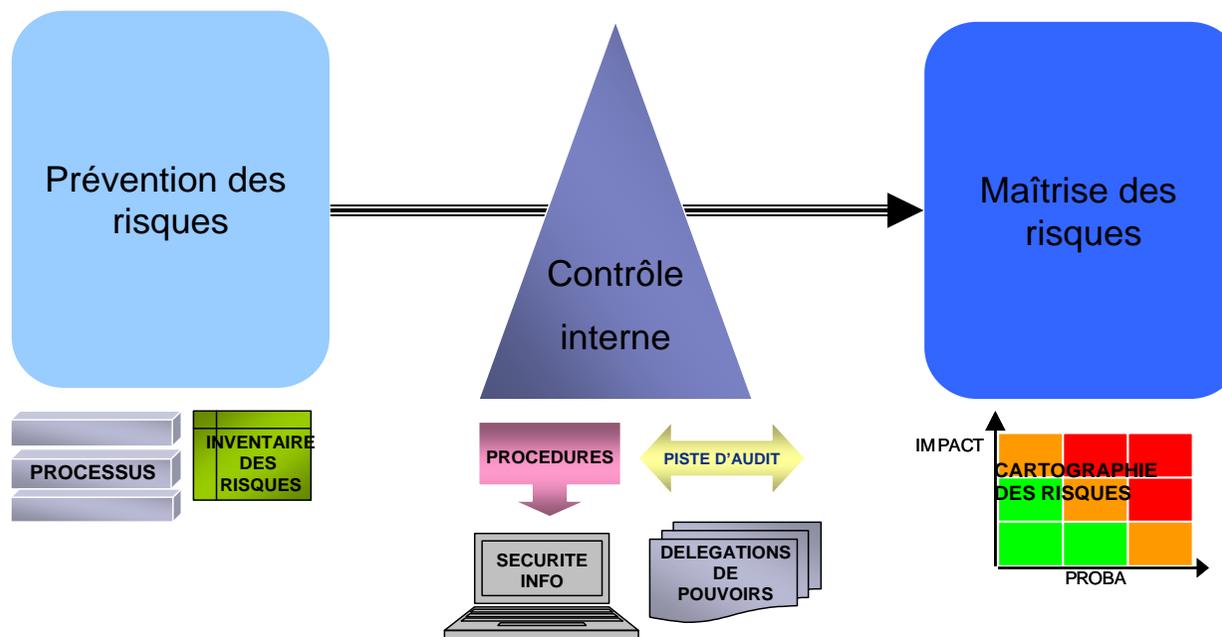


La maîtrise des risques, un enjeu stratégique

Cette démarche doit passer par la mise en place d'outils et instruments spécifiques :

- Etude, travaux et audits (systèmes d'information, revue des délégations de pouvoirs, revue de procédures, revue de contrats,...)
- Réunions et travaux internes (décisions de gestion, budget, organisation, gestion de projets, etc.)
- Cartographie des risques

Une démarche vers un objectif de maîtrise, faisant appel à des méthodologies et des outils ...
 Mais en réalité une boucle d'amélioration permanente, au service de la réalisation des objectifs, du projet associatif et de la maîtrise des activités.



Les concepts : la gestion des risques



Economie Sociale
et Solidaire



- ▶ Un système de gestion des risques est un **système organisé** (qui s'appuie sur des méthodologies et des outils) et **managé** (gouverné, dirigé, impliquant différents niveaux de responsabilités) de recensement et de cotation des risques.
- ▶ Les **risques** sont déterminés à partir des événements dont la survenance est susceptible d'entraver la conduite des activités de l'organisme, et de nuire à l'atteinte de ses objectifs.
- ▶ Différentes natures et **typologies** de risques sont appréhendés dans leur recensement et leur cotation. On parle ainsi de risques :
 - financiers,
 - de fraude,
 - réglementaires,
 - organisationnels,
 - d'image,
 - de gouvernance,
 - juridiques,
 - sociaux,
 - de pérennité ou de continuité,
 - etc.



Economie Sociale
et Solidaire



Les structures de l'Economie Sociale et Solidaire sont globalement exposées aux mêmes typologies de risques que les entreprises.

Elles peuvent être surexposées à certains risques, en fonction de leur mode de fonctionnement, leur environnement, leur organisation, etc.

Des **spécificités associatives** peuvent notamment s'exprimer au travers :

- ▶ Des ressources (dons, subventions, legs, etc.) finançant l'activité « cœur de métier »
- ▶ Des actions / projets financés dans le cadre de l'objet social, des missions sociales, et du projet associatif
- ▶ Des moyens d'action (et leur financement) : bénévoles, salariés permanents, infrastructures (locales/délocalisées; centralisées/décentralisées), systèmes d'information, gestion de la trésorerie
- ▶ Des modalités de gouvernance, de prise de décisions, de répartition des pouvoirs



Economie Sociale
et Solidaire



Une démarche de prévention des risques passe par un recensement des principales zones de risques, les zones de risques étant définies par rapport à leur capacité à :

- Compromettre l'atteinte des objectifs de l'entité
- Empêcher la maîtrise des activités
- Porter atteinte à l'intégrité du patrimoine

L'inventaire des zones de risques doit se faire dans le cadre d'un travail d'équipe :

- faire converger les différents points de vues et sensibilités

Zone de risques	Administrateur	Directeur Général	Directeur Financier
Financier	X	X	X
Juridique	X	X	
Social	X	X	
Image	X	X	
Informatique			X
Continuité	X	X	X

Mais aussi ...

CAC	Autres corps de contrôle
X	X
	X
	X
	X
X	
X	



Economie Sociale
et Solidaire



Instaurer un dispositif de contrôle interne, c'est apporter une réponse concrète aux 3 questions suivantes :

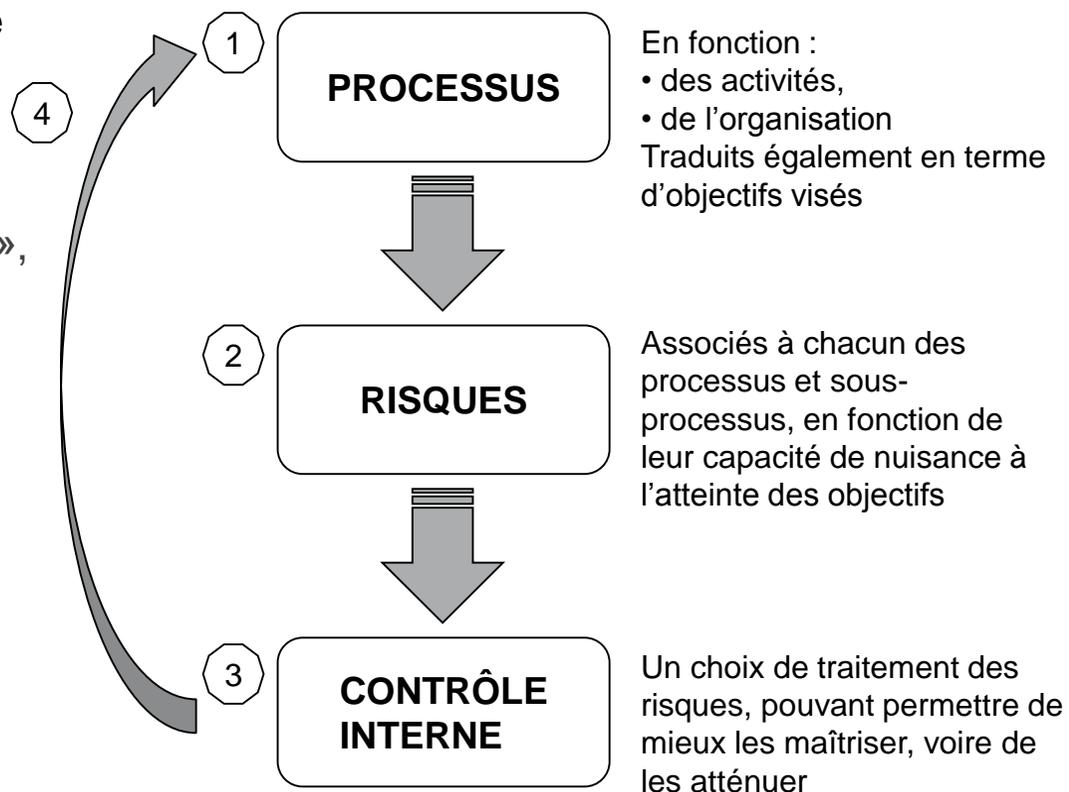
- ▶ Mes activités sont-elles conduites de manière satisfaisante : efficacité ? conformité ? fiabilité ? sécurité ?
- ▶ Mon organisation favorise-t-elle l'atteinte des objectifs qui sont associés aux activités ?
- ▶ Mes risques sont-ils connus, maîtrisés, et ... suivis ?

Le contrôle interne se doit d'être présent :

- ▶ dans les pratiques professionnelles de tous les jours, y compris au sein des conduites de projets,
- ▶ à tous les échelons de l'organisation, y compris dans les relations avec les tiers,
- ▶ dans les pratiques managériales (appréciation de la performance ?) et dans la culture de l'organisme,
- ▶ en s'exprimant sous diverses formes : organigrammes, fiches de postes, délégations de pouvoirs, règles internes, modes opératoires, bonnes pratiques, procédures, cartographies, tableaux de bords, rapports, indicateurs de performance, ratios, etc.

Le déroulement d'un projet contrôle interne passe, selon notre expérience, par une bonne vision de ces 4 étapes fondamentales :

- ▶ Traduction des activités et de l'organisation en « processus »,
- ▶ Identification des risques pouvant être associés aux processus,
- ▶ Choix du niveau de contrôle interne comme réponse graduée face aux risques et enjeux pour l'organisation,
- ▶ Optimisation et amélioration continue de la chaîne.



Economie Sociale et Solidaire





Economie Sociale
et Solidaire



Le contrôle interne : ce qu'il doit être ...

Un dispositif mis en œuvre au sein de l'entité par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et le personnel (au sens large, y compris les bénévoles) pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- Efficience des opérations
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois, règlements et directives internes
- Protection du patrimoine

Le contrôle interne : ce qu'il ne doit pas ...

- Etre pris pour une « assurance tous risques »,
- Etre un ralentisseur de tâches
- Etre instauré comme dispositif de surveillance uniquement
- Entraîner un rapport coût/efficacité défavorable



Economie Sociale
et Solidaire



Le contrôle interne : ce que l'on peut en attendre

- Une forme d'auto-assurance,
- Une meilleure sécurisation des prises de décisions,
- Un facteur de pérennité,
- Une diminution de la vulnérabilité

Un exemple concret d'utilité pratique : la formalisation des procédures

Au travers de la formalisation des procédures, le contrôle interne permet de :

- Mettre en évidence des inefficiences dans l'organisation du travail,
- Transmettre le savoir faire,
- Mettre en commun les bonnes pratiques,
- S'assurer de la couverture des zones de risques par des points de contrôle pertinents et adaptés.

Les apports d'une démarche de cartographie des risques

Une démarche de gestion des risques permet de :

- ▶ Renforcer la **culture** des risques dans l'organisation, à tous niveaux,
- ▶ Optimiser le **partage** des bonnes pratiques de maîtrise des risques,
- ▶ Garantir la rigueur, **l'objectivité** et la **traçabilité** des évaluations,
- ▶ Faciliter la **comparaison** pluriannuelle de l'exposition aux risques
- ▶ **Capitaliser** et faire vivre dans le temps ces éléments

Economie Sociale
et Solidaire

3. Les outils à mettre en œuvre



3.1 Les outils de gestion des risques





Economie Sociale
et Solidaire



► Objectifs d'une cartographie des risques :

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par deux natures de facteurs :

Des facteurs internes :

- Mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat,
- Aider le management et la gouvernance dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions,
- Apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit (le cas échéant, sinon au CA),
- Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs,
- Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques,
- Améliorer ou développer une culture de management des risques grâce à l'établissement, notamment, d'outils d'auto-évaluation,
- Prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités.

Des facteurs externes :

- Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernance ;
- S'adapter à un environnement de plus en plus risqué, et/ou concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre ;
- Veiller à la bonne image de l'organisme.

La mise en place d'un système de gestion des risques

Vision synoptique de l'ensemble de la démarche, en partant des processus jusqu'aux plans d'actions

Phase 1

Définition des processus et sous-processus

- Entretiens Individuels
- Exploitation documentaire
- Inventaire des éléments d'activités, tâches, processus.
- Identification des objectifs assignés à chaque process

Phase 2

Identification et cotation des risques

- Recensement des risques identifiés sur chaque processus (= entraves à la réalisation des objectifs)
- Cotation des risques (impact x probabilité) et des actions de maîtrise
- Cartographies des risques par processus (pilotage, opérationnel, financiers, supports)

Phase 3

Plans d'actions

- Cartographie simplifiée des zones de risques majeures
- Définition de plans d'action
- Renforcement du contrôle interne
- Evolutions d'organisation

Conduite de Projet

- Désignation d'un Comité de Pilotage et de ses modalités de fonctionnement
- Validation de la cartographie des processus finalisée
- Validation des zones de risques et de leur cotation (ateliers)
- Validation des actions de maîtrise et de leur cotation (ateliers)
- Définition de modalités d'arbitrage et/ou de pondération si nécessaire
- Proposition de plans d'action sur les zones de risques majeures
- Rapport de synthèse de la mission.
- Présentation à la DG et au CA



Economie Sociale
et Solidaire



La mise en place d'un système de gestion des risques



Matrice des processus
Permet de représenter de manière schématique les activités, les missions et l'organisation de l'entité.



Economie Sociale et Solidaire



1. Processus de pilotage	2. Processus opérationnels	3. Processus support	4. Processus financiers
1.1 Assurer la gouvernance <ul style="list-style-type: none"> Assurer le fonctionnement des instances Garantir les compétences et l'expérience de l'équipe de direction Assurer une relation de confiance avec les représentants de l'Etat 	2.1 Développer l'offre innovante <ul style="list-style-type: none"> Planifier la production future Maîtriser les opérations (approvisionnement et production) Optimiser les coûts Planifier la logistique (transport et maintien d'un stock) (gestion des stocks) Gérer les appels d'offres et les marchés (procédure des passations) 	3.1 Gérer les ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> Recruter les collaborateurs Gérer les carrières et les formations Gérer les congés Établir les plans et les décisions sociales (prévoyance retraite) Organiser les relations sociales 	4.1 Offrir la comptabilité publique - opération économique (niveau) <ul style="list-style-type: none"> Engager les dépenses Contrôler les recettes Optimiser la trésorerie Traiter la comptabilité des engagements et des décaissements
1.2 Gérer et manager <ul style="list-style-type: none"> Diriger Assurer l'organisation interne Assurer l'entretien et l'entretien 	2.2 Gérer le patrimoine <ul style="list-style-type: none"> Établir un inventaire et gérer le patrimoine (actif net) Maîtriser le patrimoine (évaluation, maintenance) Gérer les immobilisations financières Maîtriser les opérations de maintenance Gérer les appels d'offres et les marchés (gestion des marchés) Gérer les contrats (achat, vente, ...) 	3.2 Gérer le système d'information <ul style="list-style-type: none"> Maîtriser et assurer la qualité du système d'information (services, applicatifs) Maîtriser les données et les bases de données Gérer les accès (physiques et logiques) Maîtriser les données Maîtriser les données (sécurité, confidentialité) 	4.2 Contrôler les engagements <ul style="list-style-type: none"> Traiter la comptabilité analytique et établir les budgets (évaluation des coûts) Maîtriser le budget et le suivi de gestion Maîtriser les opérations de gestion Gérer les engagements avec les fournisseurs (GTC, commandes en cours, engagements de l'exercice en cours et des exercices suivants) Gérer la trésorerie et les placements (plan de trésorerie)
1.3 Répondre aux lois de conformité <ul style="list-style-type: none"> Conformité de la Mission Conformité des procédures internes Conformité de la comptabilité (régime des comptes) 	2.3 Gérer les achats et les ventes <ul style="list-style-type: none"> Maîtriser les achats et les ventes (évaluation, maintenance) Maîtriser les opérations de maintenance Maîtriser les opérations de maintenance 	3.3 Communiquer <ul style="list-style-type: none"> Communiquer externe Communiquer interne 	
	2.4 Organiser la gestion locale <ul style="list-style-type: none"> Assurer le fonctionnement et assurer leur passage (évaluation, maintenance) Assurer le passage de la gestion Gérer la relation avec les locataires et leurs représentants Maîtriser et recueillir les loyers Gérer les contrats Assurer les charges locatives (évaluation des loyers) 	3.4 Respecter les obligations juridiques et réglementaires	

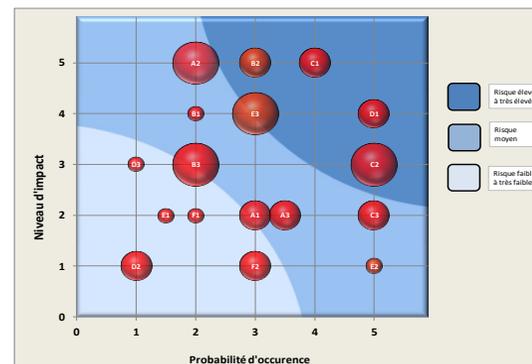


Grilles de cotations des risques
Utilisées lors des ateliers de cotation. Avec traçabilité des éléments justifiant les notations (notamment pour les facteurs de maîtrise)

Processus	Sous-processus	Risques potentiels	Impact	Probabilité	Degré de maîtrise
S5. Gérer la logistique	S51. Organiser et sécuriser les événements	Non respect des normes de sécurité	4	2	2
		Non mise à disposition des moyens matériels et les hommes	3	2	2
	S52. Gérer les stocks (outils de com, matériels informatiques, dans en nature)	Inadaptation des lieux de stockage avec les biens stockés	2	2	2
		Évaluation imprécise des données (FAO) maladroite	2	2	2
		Absence de contrôle des stocks physiques et comptables	3	2	3
	S53. Assurer le fonctionnement du site	Dégâts (vol, incendie, eaux, etc.)	3	2	2
S6. Gérer les finances		Non respect de la procédure budgétaire	3	2	2
		Arbitrage complexe (équilibre enjeux et réalités économiques)	3	3	4
	S 61. Établir, suivre et analyser les budgets et les indicateurs	S 612. Diffusion irrégulière du suivi budgétaire	3	3	3
		S 613. Faiblesse de culture budgétaire partagée (dans l'élaboration et le suivi)	3	3	3
		S 614. Comptabilité non exhaustive et non à jour	3	3	3
		S 621. Délai de traitement des pièces comptables trop long	3	2	2
	S 62. Respecter les procédures internes (formalisées ou non)	S 622. Non remontée des informations des directions	3	3	3
	S 623. Non comptabilisation des engagements (produits/charges)	3	2	2	



Cartographies de risques
Formalisées pour chacune des 4 grandes natures de processus : pilotage, opérationnels, supports et financiers.

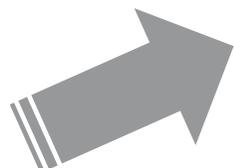
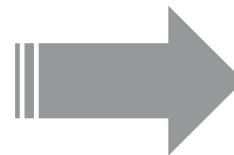
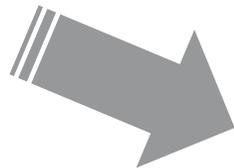
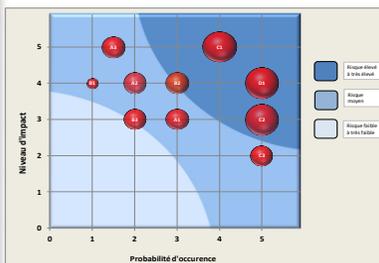
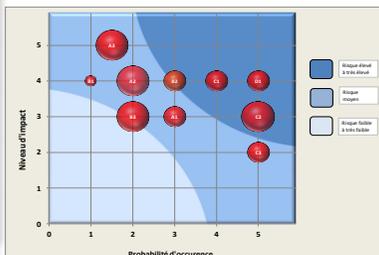
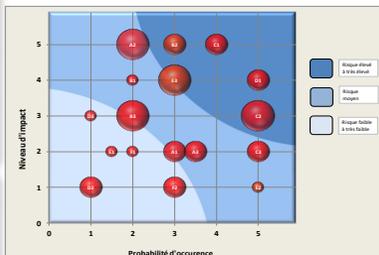
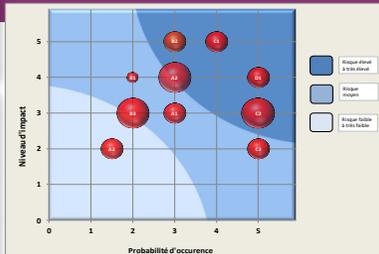


La mise en place d'un système de gestion des risques

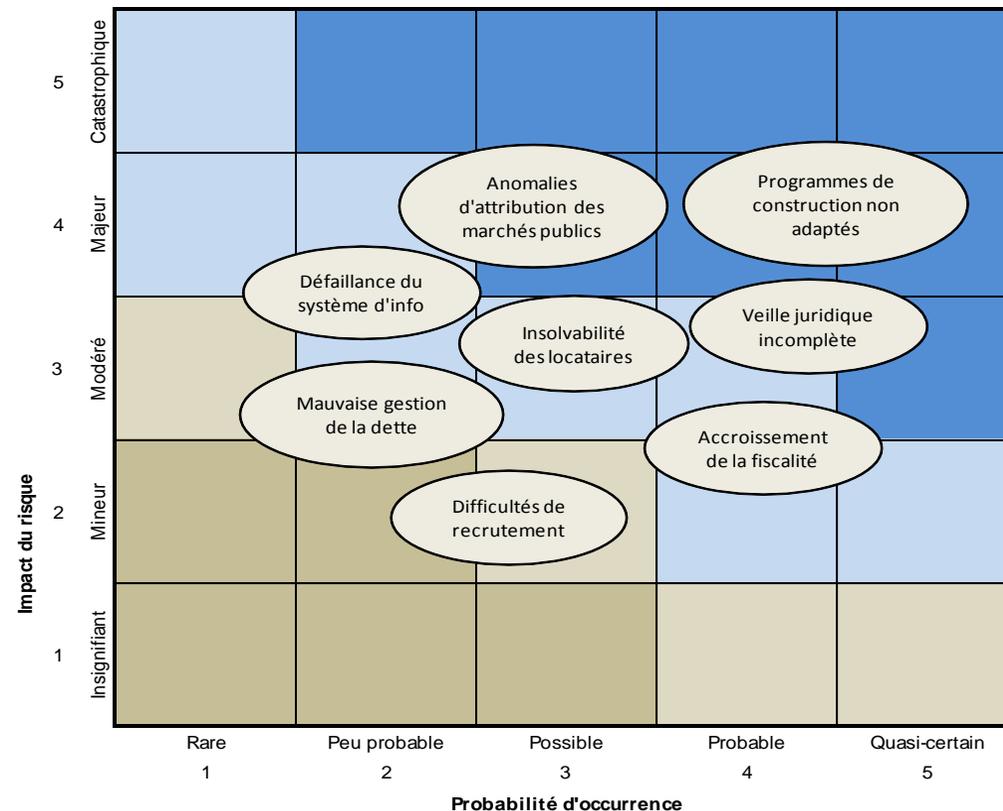
Exemple de cartographie synthétisant les risques majeurs



Economie Sociale
et Solidaire



Cartographie des risques





Economie Sociale
et Solidaire



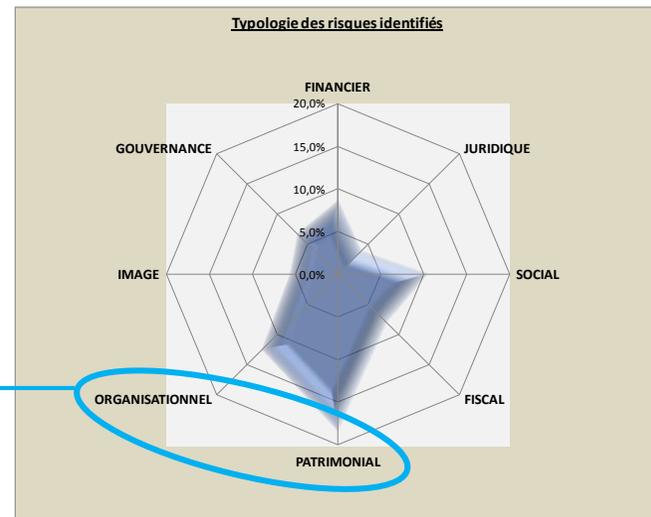
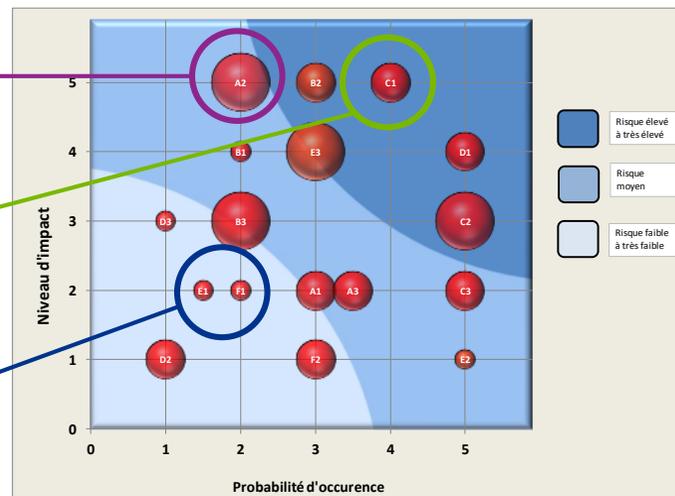
- Les risques cartographiés indiquent une prédominance de risques de nature patrimoniale et de nature organisationnelle. Ce qui peut suggérer que les plans d'action prévoient, par exemple :
 - Un renforcement de la protection des actifs, une couverture d'assurance spécifique, ou l'élaboration d'une stratégie particulière sur le volet patrimonial,
 - Une analyse de la séparation des fonctions, un examen des délégations de pouvoirs, ou l'existence de plans de secours et plans de reprise d'activité sur le volet organisationnel et opérationnel.



- Agir sur le niveau d'impact et le degré de non maîtrise par le renforcement du contrôle interne, et s'assurer que la probabilité de survenance n'est pas sous-évaluée.

Le risque le plus « gravement » coté, apparaissant pourtant avec un degré de non maîtrise plutôt faible (ce qui peut sembler paradoxal) : vérifier la nature et l'efficacité des actions de maîtrise. Identifier des actions pour réduire le risque dans un 1er temps, soit en terme d'impact, soit en terme de probabilité

- Les zones de risques mieux cotées et maîtrisées : quelles actions de maîtrise à pérenniser pour que cette situation ne se dégrade pas ? Le fait d'être positionné en zone de confort n'est-il pas révélateur de pratiques de sur-contrôles ?



3.2 Les outils de contrôle interne



L'analyse des activités de contrôle interne

Définition du contrôle interne par le COSO :

Le contrôle interne vise à fournir une **assurance raisonnable** quant à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise et de trois objectifs principaux :

Accroître l'efficacité opérationnelle :

- Réalisation et optimisation des opérations ou utilisation efficiente des ressources disponibles.

Assurer la fiabilité des informations financières et de gestion :

- Intégrité, exhaustivité, exactitude, valorisation, existence et présentation.
- Comptes annuels, comptes consolidés, états financiers, reporting, etc.

Veiller à la conformité aux lois et réglementations en vigueur ainsi qu'au respect des politiques et procédures internes :

- Règles et procédures comptables, droit fiscal, des sociétés, du travail, etc.,
- Contrôle fiscal des comptabilités informatisées, propriété intellectuelle, etc.

Cette définition est celle qui, à ce jour, reste la plus communément partagée.



Economie Sociale
et Solidaire



L'analyse des activités de contrôle interne



► Définition de l'Ordre des Experts-Comptables (OEC) :

Le CI est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise.

Il a pour but, d'un côté, 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 procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.



Economie Sociale
et Solidaire

► Définition de la Compagnie Nationale des CAC (CNCC) :

Le CI 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.



3 chantiers traditionnels dans les missions de contrôle interne :

Chantiers	Contenu
Diagnostic / état des lieux de l'existant	<p>Pour chaque processus et activités de l'entité :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Procédures documentées, ● Délégations, ● Séparation des tâches, ● Contrôles informatisés, ● Etc.
Appréciation de la conception et de l'adéquation	<p>Examiner la qualité de la conception des actions de contrôle, notamment au regard des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Exhaustivité, Existence, Exactitude, ● Conformité (au sens large).
Actions d'amélioration	<p>Formuler les préconisations pouvant permettre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Compléter les manques, ● Améliorer l'adéquation et l'application effective, ● Mettre en place un système de surveillance et d'autoévaluation.



Economie Sociale
et Solidaire



Grille de séparation des tâches et de répartition des pouvoirs de décision ou d'information :



Economie Sociale
et Solidaire





Ex. 1



Economie Sociale
et Solidaire



	Administrateur informatique	Contrôleur de gestion	Contrôleur qualité	Gestionnaire de contrats	Préparateur de dossiers	Assistant(e) apporteur	Apporteur	Assistant(e) animateur commercial	Animateur commercial
DI01 Gérer les réseaux de distribution									
Sélectionner les forces de vente									
Gérer les forces de vente									
Gérer les agendas des commerciaux									
Gérer les commissions									
DI02 Gérer la communication									
Gérer la communication des produits									
Gérer la communication institutionnelle									
Gérer les outils de communication directe									
DI03 Gérer la politique commerciale									
Gérer les simulations									
Gérer les argumentaires commerciaux									
Gérer les dérogations commerciales									
Gérer les transferts et remplacement de contrats									
DI04 Gérer les clients									
Gérer les alertes sur clients et contrats									
Gérer les données personnes									
Suivre les relations commerciales									
DI05 Gérer les campagnes marketing									
Gérer les fichiers des apporteurs									
Gérer le périmètre des campagnes marketing									
Gérer les éditions de documents									
Gérer les relances									
Gérer les retours									
DI06 Administrer la distribution									
Gérer les tables et données									
Gérer la sécurité									

Légende :

- C Créer
- M Modifier
- S Supprimer
- V Visualiser
- E Editer



Economie Sociale
et Solidaire



Saisir dans les cases les acteurs/tâches selon la lettre-sigle :

Gestion : **G**
Saisie : **S**
Contrôle : **C**
Validation : **V**
Paiement : **P**

	Gestionnaire de paie	Coordinateur individuel	Coordinateur collectif	Responsable de paie	Administrateur logiciel	Service gestion du personnel	Service recrutement	Direction des ressources humaines	Service comptabilité	Service trésorerie	Service contrôle de	Direction du salarié	Direction générale
1. Source de documentation													
2. Paramétrage du logiciel													
3. Approbation des entrées du personnel													
4. Création du salarié dans le logiciel													
5. Gestion des prêts													
6. Gestion des avances													
7. Gestion des acomptes													
8. Gestion des promotions													
9. Gestion des IJ sécurité sociale et prévoyance													
10. Gestion des heures travaillées et des absences													
11. Calcul des soldes de tous comptes													
12. Gestion des CDD													
13. Préparation de la paie													
14. Approbation finale de la paie													
15. Ordre de paiement													
16. Édition des bulletins													
17. Préparation des enveloppes de paie													
18. Diffusion des enveloppes													
19. Détention des dossiers individuels													
20. Établissement des déclarations sociales													
21. Établissement des déclarations fiscales													



Grille de séparation de fonctions des ressources d'une association : chèques de la générosité publique



Economie Sociale
et Solidaire



	M. XXXXX	Mme YYYYY	Mme ZZZZ
Qui reçoit les chèques			
Ouverture du courrier			
Liste des chèques			
Qui remet les chèques en banque			
Qui prépare les bordereaux			
Qui dépose les chèques			
Qui enregistre les remises en banque			
Qui vérifie la concordance entre la liste des chèques reçus et les chèques remis en banque			
Qui vérifie la concordance entre les chèques remis en banque et les encaissements			
Qui prépare les reçus fiscaux			
Qui signe les reçus fiscaux			
Qui vérifie l'identité entre les reçus fiscaux et les encaissements en banque			
Qui prépare les rapprochements de banque			
Qui vérifie les états de rapprochements de banque			

► Un exemple de fiche de contrôle :

FICHE DESCRIPTIVE DE CONTRÔLE		
Nom du processus :		
Sous processus opérationnel :		
Service / Entité :		
Domaines concernés (développement, réhabilitation, entretien, locatif, action social) :		
Processus de Contrôle Interne	Nom du contrôle :	
	Objectif du contrôle :	
	Procédure écrite	oui non
	Type de contrôle	manuel informatique
	Nature du contrôle	préventif curatif
	Fonction du réalisateur :	réalisateur action initiale autre
	Source du document de recoupement	interne externe
	Périodicité du contrôle	
	Fréquence	systematique aléatoire autre
	Tableau de bord du contrôle	oui non
	Suivi en cas d'anomalie (*)	oui non
	Analyse et correction des causes d'anomalie	oui non
	Reporting du contrôle	oui non
	Sur-contrôle	oui non
	Fonction du superviseur	Interne Externe
Commentaire :		

Informatique = intégré ?

Curatif = détectif?

Ne pas confondre action curative et contrôle détectif ...

Oui, important

Intéressant à préciser



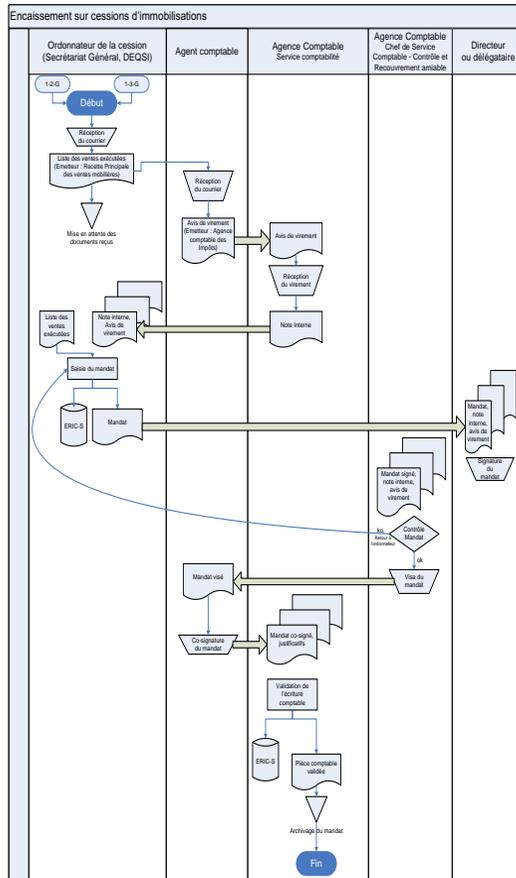
Economie Sociale et Solidaire



Formalisation de procédures : flow-charts et narratifs



Economie Sociale
et Solidaire



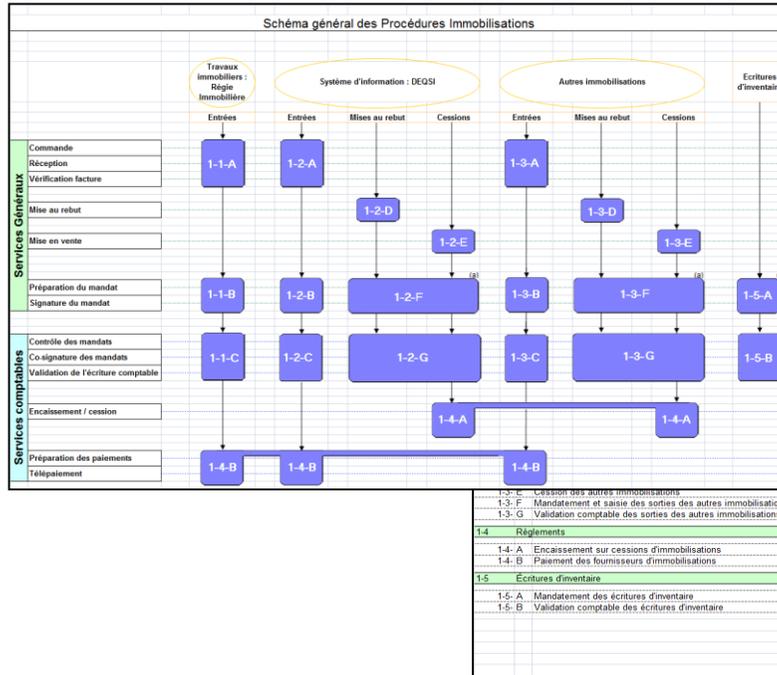
Procédures règlements - Encasement sur cessions d'immobilisations - Etapes					
N°	Etapes	Description	Document support	Informatique	Document résultant
1	Recevoir le paiement	L'ordonnateur de la cession (DEQSI, Secrétariat Général) reçoit la liste des ventes exécutées , ainsi que l'indication du montant du transfert correspondant, de la part de la Recette Principale des ventes mobilières. Si un autre service reçoit ces informations, il les transmet à l'ordonnateur. L'Agence Comptable des Impôts de Paris communique à l'Agence Comptable de la CAH l' ordre de virement . Le virement est reçu sur le compte bancaire prédéfini. Le secteur Recettes du Service Comptabilité avise alors l'ordonnateur de la cession (DEQSI, Secrétariat Général) de cet encaissement via une note interne . Sur cette note figure le compte comptable où a été imputé le virement ; l'ordre de virement y est joint.	Courrier de la Recette principale, Courrier de l'Agence Comptable des Impôts, Relevé bancaire	-	Note interne
2	Préparer le mandat	L' ordonnateur émet un mandat (Ordre de recettes) avec les écritures correspondantes.	Courriers, Note interne	ERIC-S	Mandat
3	Emettre le mandat	Le Directeur (ou son délégataire) signe ce mandat et le transmet à l'Agence Comptable.	Mandat	-	Mandat signé
4	Vérifier le mandat	Le Chef de Service Comptabilité - Contrôle et Recouvrement amiable contrôle le signataire du mandat ainsi que ses justificatifs. En cas d'accord, il vise le mandat puis le transmet à l'Agence comptable (ou son délégataire). En cas de désaccord, il retourne le mandat à l'ordonnateur.	Mandat signé	-	Mandat visé
5	Cosigner le mandat	L' Agent comptable contresigne le mandat pour validation comptable puis le transmet au Service Comptabilité.	Mandat	-	Mandat co-signé
6	Valider l'intégration comptable de la facture	Le Service Comptabilité valide l'écriture correspondant au mandat contresigné et archive la pièce comptable validée.	Mandat co-signé	ERIC-S	Pièce comptable validée



Economie Sociale
et Solidaire



Organiser la documentation des procédures :



	Intervenants										Schéma comptable			
	Ordonnateurs			Contrôleur Payeur	Autres services internes			Intervenants Externes						
	Directeur	Régie Immobilière	DEOSI	Services Opérateurs	Agent comptable	Tout service demandeur	Gardein	Contrôle des mandats	Comptabilité	Télétransmission	Achats / Travaux (DDC)	Fournisseurs	Lire Domaines / Impté	Banque
Document	X	X												
Documents multiples	X	X												
Opération manuelle	X	X												
Traitement informatique	X	X												
Mouvement / Transport	X	X												
Transfert d'information	X	X												
Lien de causalité	X	X												
Phase de préparation	X	X												

symboles utilisés dans les logigrammes

	Document
	Documents multiples
	Opération manuelle
	Traitement informatique
	Mouvement / Transport
	Transfert d'information
	Lien de causalité
	Choix / Point de contrôle
	Disque informatique / Archivage informatique (entrée de données, sauvegarde...)
	Archivage papier
	Entrant (procédure)
	Phase de préparation

4. Conclusion



Pour en parler ... les arguments en 10 points.....



Economie Sociale
et Solidaire



1. Sécuriser la prise de risques
2. Mettre sous contrôle
3. Améliorer les processus et gagner de la productivité
4. Identifier les bonnes pratiques et assurer l'homogénéité
5. Prévenir les dérives
6. Transmettre le savoir faire
7. Favoriser la traçabilité
8. Rationaliser la délégation de pouvoir
9. Etre en conformité
10. Améliorer la gouvernance et piloter

**Dans la mesure du possible, éviter d'abuser des termes
« Contrôle Interne – Séparation des tâches –
Procédures »**



Economie Sociale
et Solidaire



Quelques exemples de points d'alerte à identifier et qui vous aideront à aborder le sujet pour démarrer un chantier :

- Pas ou peu de documentation des pratiques de travail, pas de mise à jour périodique, pas de diffusion aux intéressés ;
- Non homogénéité dans l'exécution des tâches et processus, identification de cas de désorganisation et/ou d'inefficience de l'organisation actuelle ;
- Nombreuses erreurs dans les opérations comptables (traçage des anomalies) ;
- Climat social tendu, rapports hiérarchiques difficiles, management inefficace ;
- Départs de salariés détenteurs de savoirs-faire non transmis ;
- Pas ou peu de mise en commun des bonnes pratiques ;
- Flux financiers risqués, mal encadrés au niveau des contrôles manuels ou informatiques ;
- Cas de fraudes avérés ou suspectés ;
- Moyens de paiements mal inventoriés et maîtrisés ;
- Enjeu de certification des comptes ;
- Création d'un Comité d'Audit ; etc.

5. Quizz de synthèse





Economie Sociale
et Solidaire



1. **Pour quelles raisons mettre en place des systèmes de gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne dans le secteur ESS ?**
2. **Le contrôle interne s'exprime-t-il uniquement par la rédaction de procédures ?**
3. **Citez au moins 2 avantages stratégiques que peut fournir une bonne documentation des processus et des procédures**
4. **Comment pouvons-nous adapter les outils et méthodologies selon la taille de votre organisme?**
5. **Citez au moins 2 situations qui peuvent survenir dans vos organismes, et qui seraient de nature à favoriser une démarche de contrôle interne et de gestion des risques**

6. Annexes



Annexe 1

Définitions et objectifs (1/2)

Définition d'une cartographie des risques :

Positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques.

Objectifs d'une cartographie des risques :

L'établissement d'une cartographie des risques peut être motivé par deux natures de facteurs :

■ Internes :

- mettre en place un contrôle interne ou un processus de maîtrise des risques adéquat,
- aider le management et la gouvernance dans l'élaboration de son plan stratégique et sa prise de décisions,
- apporter les informations sur la maîtrise des risques au comité d'audit,
- orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus/activités où se concentrent les risques majeurs,
- ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (risk management),
- améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment, d'outils d'auto-évaluation,
- prévenir la destruction de valeur ou accroître la valeur en utilisant le couple risques/opportunités.

■ Externes :

- respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernance ;
- s'adapter à un environnement de plus en plus risqué, et/ou concurrentiel, nécessitant une bonne maîtrise de ses risques/opportunités. Cet objectif relève plus généralement du processus de management des risques, la cartographie des risques étant un des moyens de l'atteindre ;
- veiller à la bonne image de l'organisme.



Economie Sociale
et Solidaire



Annexe 1

Définitions et objectifs (2/2)

Définitions relatives aux processus :

Cartographie (ou matrice) des processus :

Méthode de représentation schématique et structurée des processus d'une organisation.

Processus (3 définitions proposées) :

- Ensemble de tâches, opérations et activités combinées pour concourir à un résultat donné (produit, service) destiné à un client interne ou externe.
- Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. (ISO)
- Un processus est une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit. Il présuppose : des entrées mesurables, une valeur ajoutée, des sorties mesurables, la possibilité de réitération.

Processus de pilotage (Processus exécutif) :

Il s'agit des processus qui sont liés aux activités traditionnellement dévolues aux organes de gouvernance et au management (ou direction générale).

Processus opérationnel (Processus de réalisation ou cœur de métier) :

Il s'agit des processus qui contribuent directement à la réalisation d'un produit depuis la détection du besoin client jusqu'à sa satisfaction.

Processus support (Processus de soutien ou processus de ressources) :

Il s'agit des processus qui contribuent au bon fonctionnement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.



Economie Sociale
et Solidaire



Annexe 2

Exemples de processus et sous-processus pour des entités ESS



Economie Sociale
et Solidaire



Exemples de processus de Pilotage (appelés également processus exécutifs)

- Définir les orientations stratégiques : finances, communication, institutionnel, politique, etc.
- Diriger et manager l'organisation et les équipes
- Assurer la mise en œuvre des décisions des instances
- Exercer la gouvernance
- Répondre aux corps de contrôle externes
- Etc.

Exemples de processus Opérationnels (appelés également processus cœur de métier)

- Mener les projets terrain / réaliser les projets ou actions
- Collecter des fonds / développer les ressources
- Informer et éduquer le public
- Accueillir les adhérents
- Coordonner et développer le réseau d'établissements
- Etc.

Exemples de processus Supports

- Gérer les ressources humaines (salariés et bénévoles)
- Gérer le système d'information
- Gérer les activités comptables et financières
- Assurer la logistique
- Promouvoir l'image de l'entité
- Gérer l'infrastructure
- Assurer la qualité
- Effectuer le secrétariat juridique des instances
- Etc.

Annexe 3

Proposition de typologie de risques

Typologie recommandée pour segmenter la nature des zones de risques :

- **Risques financiers** : concernent ce qui peut toucher les finances et les comptes annuels (survenance d'erreurs ou de fraudes, de pertes ou économies non détectées, etc.)
- **Risques juridiques** : concernent tout ce qui touche à la défense des intérêts de l'entité, mises en causes, responsabilités, revues de contrats, veille réglementaire, conformité aux statuts et règlement intérieur, conformité aux lois et règlements, etc.
- **Risques sociaux** : concernent les relations sociales, climat social, motivation et conscience professionnelle, compétences, formations, etc. Se rapporte également à un risque de contrôle et de redressement URSSAF.
- **Risques fiscaux** : concernent le cadre réglementaire fiscal (TVA, IS, etc.) et les risques de contrôle et de redressement.
- **Risques patrimoniaux** : concernent les risques de détournement, destruction, dommage, etc. sur des éléments relevant du patrimoine. Y compris les données informatiques dites « sensibles » : pertes et destructions de données, intrusions, protection et sauvegardes, archivage.
- **Risques organisationnels (et opérationnels)** : problèmes touchant l'organisation de l'entité, y compris technique, informatique (performance des outils, efficacité, réponse/adaptation aux besoins) et humaine; de même que ceux touchant à la capacité à mener à bien les missions.
- **Risques d'image** : tout problème potentiel qui entacherait l'image de l'entité auprès du public et des parties prenantes en général (financeurs, partenaires, corps de contrôle, tutelles, etc.)
- **Risques de gouvernance (et stratégie)** : pilotage de l'entité, tenue et prise de décisions des instances, stratégie, vision prospective, anticipation.



Economie Sociale
et Solidaire





kpmg.fr

Contact

Jérôme Eustache
Associé

Tél. : +33 1 55 68 22 32
E-mail : jeustache@kpmg.fr

© 2011 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Coopérative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.