

## 4<sup>ème</sup> Conférence de la Fédération Africaine des Instituts d'Audit Interne

L'apport du COSO 2013 à la bonne gouvernance de l'organisation

- Docteur Mohamed BARNIA, CIA/ CRMA/ MBA
- Professeur Permanent à l'Université Internationale de Casablanca (UIC)
- Secrétaire Général de l'IIA Maroc(AMACI)

17 Mai 2017

### PLAN DE L'INTERVENTION:

- Pour bien comprendre l'apport du COSO 2013 à la Gouvernance, nous allons présenter:
  - ✓ La définition de la Gouvernance;
  - ✓ La définition du Contrôle Interne d'après le COSO 2013;
  - ✓ Les principaux changements introduits par le COSO 2013.
  - ✓ L'apport du COSO 2013 à la Gouvernance.

# AFIIA 2017

3

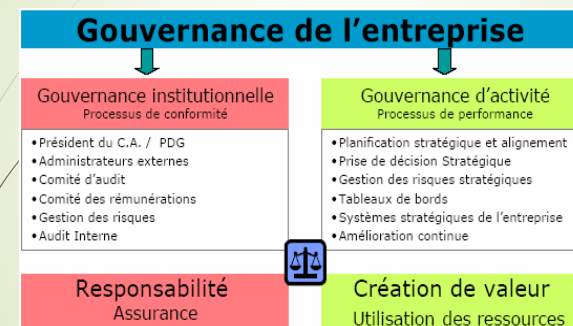
### LA GOUVERNANCE EST:

La capacité d'une organisation  
d'être en mesure de contrôler et de réguler  
son propre fonctionnement  
afin d'éviter les conflits d'intérêts liés à la  
séparation entre les ayant droits et les acteurs

Equilibre entre  
performance et conformité

### LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE:

Est l'équilibre entre performance et conformité



4

## **LE COSO 2013 SE DÉFINIT COMME SUIT:**

- Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux:
  - opérations (Efficacité, efficacité et économie)
  - au reporting Financier et de Gestion
  - et à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

## **QU'EST CE QUI CHANGE PAR RAPPORT AU RÉFÉRENTIEL D'ORIGINE ?**

- Le référentiel de 2013 reprend les éléments essentiels du référentiel COSO de 1992, en particulier la définition, les cinq composantes, et les critères d'évaluation.
- Les principales évolutions concernent:
  1. L'élargissement du domaine d'application: au-delà du reporting financier au domaine des informations de gestion (par exemple la responsabilité sociale et environnementale);
  2. le renforcement des attentes en matière de gouvernance (par exemple les rôles des comités et l'alignement avec le business model);
  3. La gestion des collaborateurs clés du contrôle interne (par exemple plans de successions pour la direction générale et le PPEC);
  4. L'articulation des 3 « lignes de défense » dans l'organisation (les opérationnels, les fonctions support, et l'audit interne);
  5. La relation entre risque, performance et rémunération (notamment le principe portant sur la responsabilisation et la redevabilité);

# AFIIIA 2017

## **QU'EST CE QUI CHANGE PAR RAPPORT AU RÉFÉRENTIEL D'ORIGINE ?**

6. L'articulation du « tone at the top » avec les comportements à travers l'organisation « tone in the middle »;
7. La prise en compte des sous-traitants et des autres intervenants clés (par exemple leur adhésion au code de conduite, au respect des contrôles au-delà du reporting financier);
8. L'exigence de l'adaptabilité et l'adéquation du dispositif par rapport à l'évolution de l'organisation, liée par exemple à la mise en place de nouveaux processus, rôles, structures, systèmes d'information, centres de services partagés, périmètre d'activité, etc.

Enfin, le COSO 2013 définit les éléments essentiels du contrôle interne au travers de 17 principes structurants et 85 points d'attention.

## **LE COSO ET LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU COMITÉ D'AUDIT:**

- Le cadre COSO de 2013 met l'accent sur le rôle du conseil d'administration et, par délégation ou réglementation, sur celui du comité d'audit, dans la surveillance du contrôle interne, qui demeure un aspect essentiel d'une gouvernance efficace. Plus particulièrement, le cadre souligne :
  - Le rôle du conseil d'administration dans l'environnement de contrôle, notamment dans l'établissement d'attentes claires concernant l'intégrité et l'éthique, les conflits d'intérêts, le respect des codes de conduite et autres questions.
  - L'évaluation par le conseil d'administration du risque de contournement des contrôles internes par la direction et l'examen soigneux qui doit être fait de la possibilité que la direction contourne de tels contrôles.
  - L'établissement et le maintien d'une communication ouverte entre la direction et le conseil d'administration, et l'établissement de lignes distinctes de communication, telles que des lignes de dénonciation.

### L'APPORT DU COSO 2013 À LA GOUVERNANCE:

- Les principes ci-dessous, qui entrent dans la composante de l'environnement de contrôle du cadre de référence, mettent parfaitement en lumière les apports du COSO 2013 à la Gouvernance des organisations:

Principes du COSO résumés	Points d'attention résumés
Le conseil fait la démonstration d'un engagement envers l'intégrité et des valeurs éthiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration et la direction donnent l'exemple: Montrer la voie, faire preuve d'intégrité, rechercher la transparence.</li> <li>Les attentes du conseil d'administration et de la haute direction sont clairement énoncées dans le code de conduite.</li> <li>Des processus sont en place pour évaluer le respect du code de conduite (conformément aux attentes du conseil d'administration et à ses responsabilités de surveillance).</li> <li>Les écarts au code de conduite sont réglés rapidement (sous la supervision du conseil d'administration).</li> </ul>

#### Principes du COSO résumés

Le Conseil exerce une responsabilité de surveillance

#### Points d'attention résumés

- Le conseil d'administration définit et accepte ses responsabilités de surveillance.
- Le conseil d'administration définit, maintient et évalue les compétences et l'expertise requises pour assurer une surveillance efficace.
- Le conseil d'administration compte suffisamment de membres indépendants.
- Le conseil d'administration surveille la conception et le fonctionnement des contrôles internes.

# AFIIIA 2017

#### Principes du COSO résumés

Le Conseil établit des structures, des pouvoirs et des responsabilités

#### Points d'attention résumés

- La direction et le conseil d'administration tiennent compte de toutes les structures de l'entité.
- La direction établit des niveaux hiérarchiques (sous la supervision du conseil d'administration).
- La direction et le conseil d'administration définissent, attribuent et délimitent les pouvoirs et les responsabilités.

#### Principes du COSO résumés

Le Conseil témoigne d'un engagement envers la compétence

#### Points d'attention résumés

- La société établit des lignes directrices et des pratiques liées aux attentes et aux compétences.
- Le conseil d'administration et la direction évaluent les compétences et combrent les lacunes.
  - La société possède un plan clair pour attirer, former et conserver les employés.
- La direction et le conseil d'administration planifient la relève et se préparent en conséquence.

Principes du COSO résumés	Points d'attention résumés
Le Conseil instaure pour chacun l'obligation de rendre compte à l'égard du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"><li>• La direction et le conseil d'administration établissent et supervisent les structures, les pouvoirs et les responsabilités.</li><li>• La direction et le conseil d'administration définissent les indicateurs de rendement, les mesures d'incitation et les récompenses, et évaluent régulièrement leur pertinence.</li><li>• La direction et le conseil d'administration examinent les pressions excessives.</li><li>• La direction et le conseil d'administration évaluent le rendement.</li></ul>



**AFIIIA 2017**