

Formation du comité de vérification des conseils scolaires

Module 3

Évaluation des contrôles internes



Objectifs de la séance de formation

À la fin de cette séance, vous :

comprendrez les responsabilités du comité de vérification liées aux contrôles internes;

comprendrez les contrôles internes et leur importance;

ferez la différence entre les contrôles préventifs et les contrôles de détection;

reconnaitrez les exigences concurrentes liées à l'efficacité et à l'efficience des processus;

comprendrez la façon dont les contrôles internes permettent de réduire le risque inhérent, réduisant ainsi la probabilité ou l'importance d'un risque (et le transformant en un risque résiduel);

comprendrez le cadre du COSO :

- environnement de contrôle,
- évaluation des risques,
- contrôles internes,
- information et communication,
- surveillance.



Obligations du comité de vérification relatives aux contrôles internes

- Examiner l'efficacité d'ensemble des contrôles internes.
- Examiner l'étendue des examens des contrôles internes effectués par les vérificateurs interne et externe.
- Discuter avec les agents du conseil relativement aux risques financiers importants auxquels le conseil est exposé, et aux mesures qu'ils ont prises pour surveiller et gérer ces risques.



Objectifs des contrôles internes

Voici les objectifs d'un système de contrôle interne :

1. Appliquer les politiques et les règles organisationnelles.
2. Favoriser l'efficacité et l'efficience des activités et optimiser l'utilisation des ressources.
3. Accroître la fiabilité des rapports financiers, de la direction et du Ministère.
4. Veiller au respect des lois et des règlements applicables.



« Le système de contrôle interne repose sur les personnes. »

- Bien que les personnes aient accès à des manuels et des formulaires pour les aider dans leur travail, le succès ou l'échec du système de contrôle interne repose sur les personnes.
- Sans l'éducation, la motivation et le contrôle adéquat, les personnes ne peuvent pas faire fonctionner le système de contrôle interne.
- Les personnes appuient le système de contrôle interne lorsqu'elles comprennent les avantages du système sur le plan personnel et à l'échelle de l'organisation. Sans cette compréhension, dans le meilleur des cas, les employés sont indifférents, et dans le pire des cas, ils s'opposent au système.

Exemple : les directeurs doivent examiner et approuver les factures avant d'effectuer le paiement. Toutefois, si un directeur prend cinq minutes, à la fin de la semaine, pour approuver une pile de factures, on peut se demander si le contrôle est efficace.



« On peut s'attendre à ce que les contrôles internes offrent une garantie raisonnable, mais non une garantie absolue. »

- On ne devrait pas s'attendre à ce que les contrôles internes garantissent la réduction des risques ou l'élimination des conditions indésirables.
- Les contrôles internes ne permettent pas de prévenir les échecs découlant du mauvais jugement de la direction ou des conditions économiques changeantes.
- La direction ne devrait pas s'attendre à ce que toutes les pertes éventuelles soient évitées.
- Toutefois, aucune entité ne devrait se passer de contrôles appropriés. Un système de contrôle interne fournit la discipline et la structure nécessaires à la vérification et à l'équilibre visant à réduire l'exposition au risque et à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels (processus).

Exemple : Seules les heures supplémentaires approuvées sont payées par le service de la paie. Toutefois, il est possible que des employés réclament des heures supplémentaires auxquelles ils n'ont pas droit et qui pourraient être approuvées et payées.



Types de contrôles internes

Contrôles préventifs

Les contrôles préventifs visent à éviter les erreurs ou les détournements. On estime que ces contrôles préalables visent à éviter les résultats indésirables.

Contrôles de détection

Les contrôles de détection visent à cerner les erreurs après coup et à encourager la tenue rapide d'une enquête. On dit de ces contrôles après coup qu'ils ne permettent de cerner les résultats indésirables qu'une fois qu'ils se sont produits. Toutefois, des contrôles de détection efficaces permettent de cerner rapidement les problèmes et peuvent réduire les pertes.

Autres types de contrôles internes

Contrôles correctifs

Dans le cas des contrôles, ce qui peut parfois sembler être une faiblesse n'est pas nécessairement un problème. La faiblesse est compensée par les contrôles correctifs se trouvant ailleurs dans la structure de contrôle. Ces contrôles visent à neutraliser les failles du système et ils constituent une approche de remplacement permettant de réduire l'exposition au risque.

Contrôles de direction

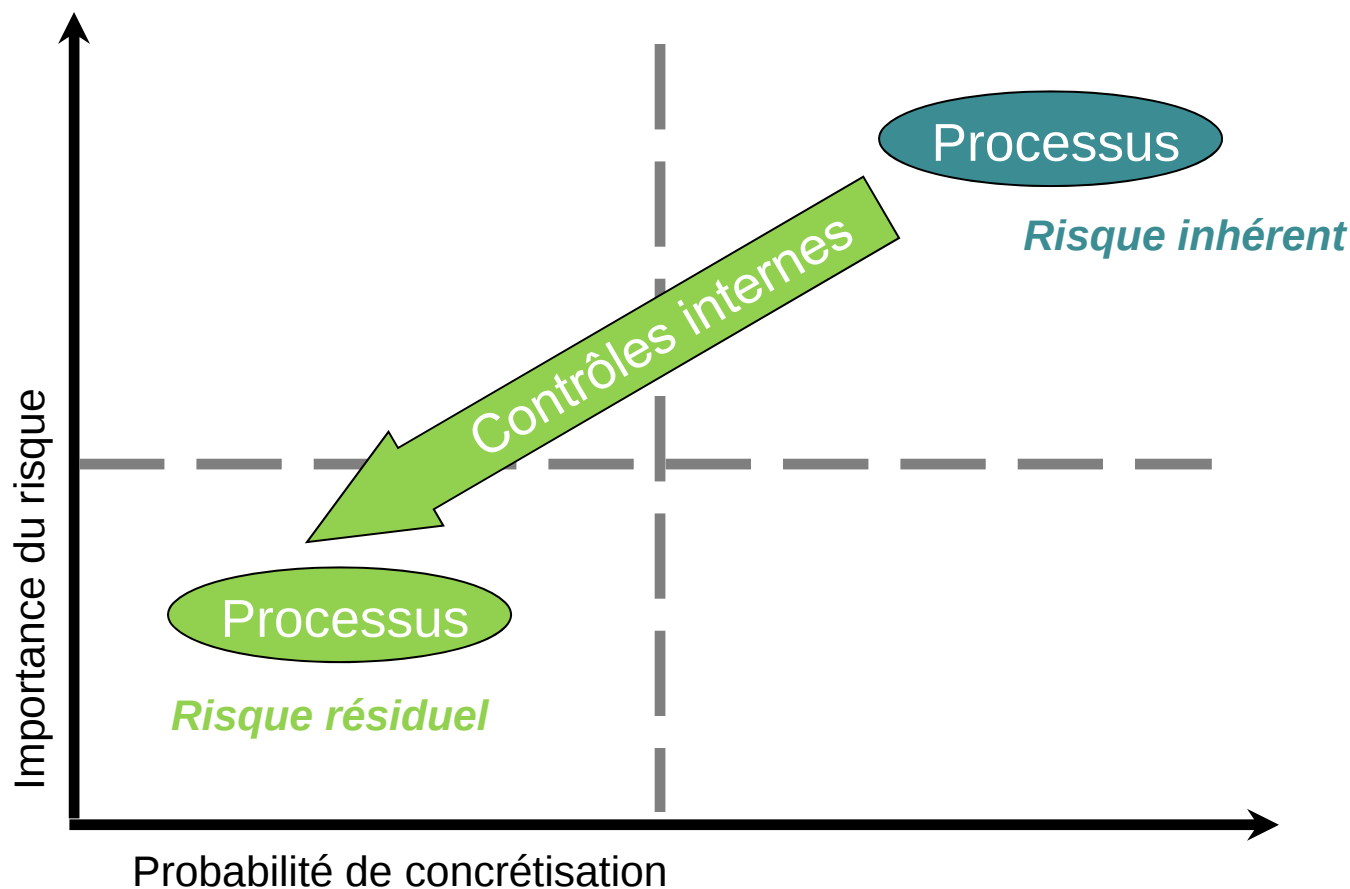
Les organisations utilisent les contrôles de direction pour orienter le comportement et les décisions de la direction, ainsi que les politiques et les activités de l'organisation.

Contrôles de surveillance

Les contrôles de surveillance (habituellement des contrôles de gestion) permettent de surveiller l'efficacité des contrôles internes d'une entité et aident à cerner les problèmes de manière proactive plutôt que réactive.

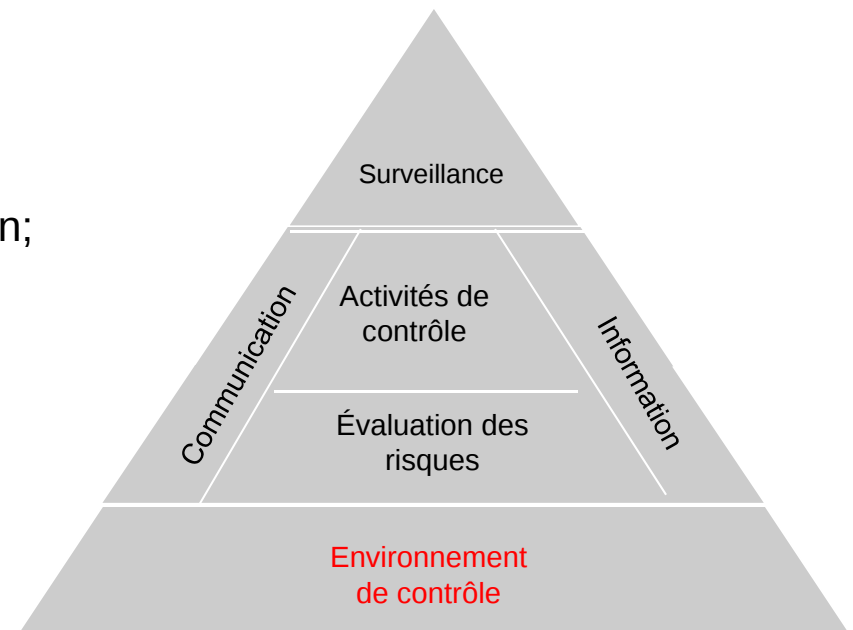
Les contrôles internes peuvent réduire la probabilité et l'importance d'un risque.

- En bref...
 - **Le risque inhérent** représente le niveau de risque évalué sans tenir compte des contrôles.
 - **Le risque résiduel** représente le niveau de risque évalué en fonction des contrôles internes.



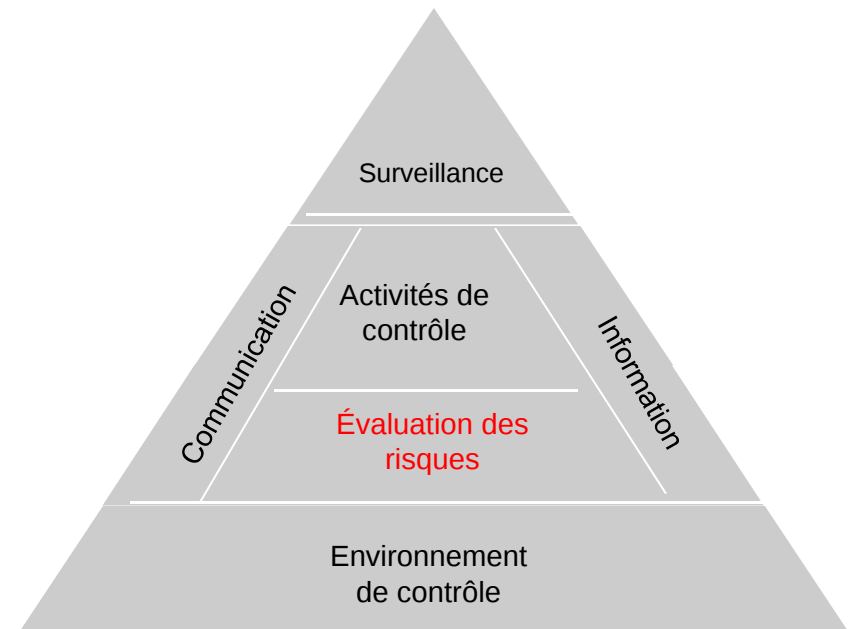
Environnement de contrôle

- L'environnement de contrôle constitue le fondement du système de contrôle interne. Sans l'environnement de contrôle, les autres éléments s'effondrent, comme une maison sans fondation.
- Un certain nombre d'éléments ont une incidence sur l'environnement de contrôle :
 - le modèle de gouvernance;
 - la structure organisationnelle;
 - la philosophie et le style d'exploitation de la direction;
 - l'attribution des pouvoirs et des responsabilités;
 - l'intégrité et les valeurs éthiques;
 - les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines;
 - l'engagement à l'égard de la compétence.
- Les personnes constituent l'élément principal du système de contrôle interne.



Évaluation des risques

- Comme on l'a mentionné au module 2, l'évaluation des risques consiste à cerner et à analyser les événements et les conditions (risques) pouvant nuire à l'atteinte des objectifs d'une entité.
- Toute entité est exposée à des risques internes et externes provenant de différentes sources. Grâce à une évaluation convenable, l'entité peut déterminer la façon de réduire ou d'éliminer l'incidence de ces risques.



Activités de contrôle

- Les activités de contrôle permettent d'éviter que les risques recensés se concrétisent, ou du moins de détecter les risques inévitables le plus tôt possible.
- On doit établir et mettre en œuvre des politiques et des procédures de contrôle afin de garantir que les mesures proposées par la direction pour réduire les risques sont appliquées de manière efficace.
- Ces activités comprennent les contrôles manuels et automatisés, internes et externes.



Information et communication

- On rassemble et on diffuse l'information pertinente permettant de diriger, de gérer et de contrôler les activités à l'échelle de l'organisation.
- Les systèmes d'information produisent des rapports dans lesquels figurent des renseignements sur les activités, les finances et la conformité permettant d'exploiter et de contrôler l'organisation.
- On doit cerner, collecter et diffuser l'information pertinente selon une forme et un calendrier permettant aux personnes travaillant au sein de l'organisation et aux intervenants externes d'assumer leurs responsabilités.



Surveillance

- On doit surveiller les systèmes de contrôle interne. La surveillance est un processus visant à évaluer la qualité du rendement du système de contrôle interne dans le temps.
- Les activités de surveillance visent à garantir la qualité constante du système de contrôle interne. Ces activités permettent de surveiller le système de contrôle interne.
- La surveillance est l'élément principal qui chapeaute tous les autres éléments.

