



17<sup>ème</sup>  
ÉCOLE QUALITÉ  
du 9 au 11 Septembre 2019

# Contrôle interne et démarche qualité :

deux leviers pour le management de l'amélioration continue

André QUINQUIS - CNRS/Direction de l'audit interne



# Sommaire

- **Au début était le risque ....**
- **Outils de maîtrise des risques**
  - Contrôle interne
  - Démarche qualité
- **Audits interne & qualité**
- **Conclusion : des convergences ou des complémentarités à exploiter**

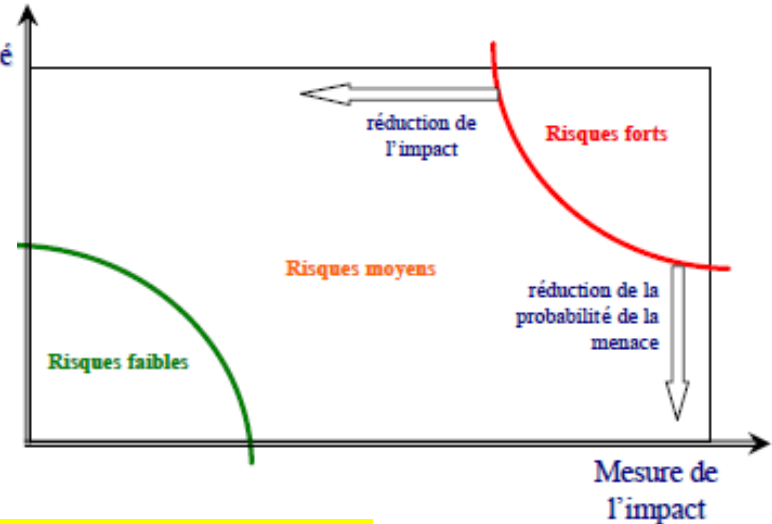
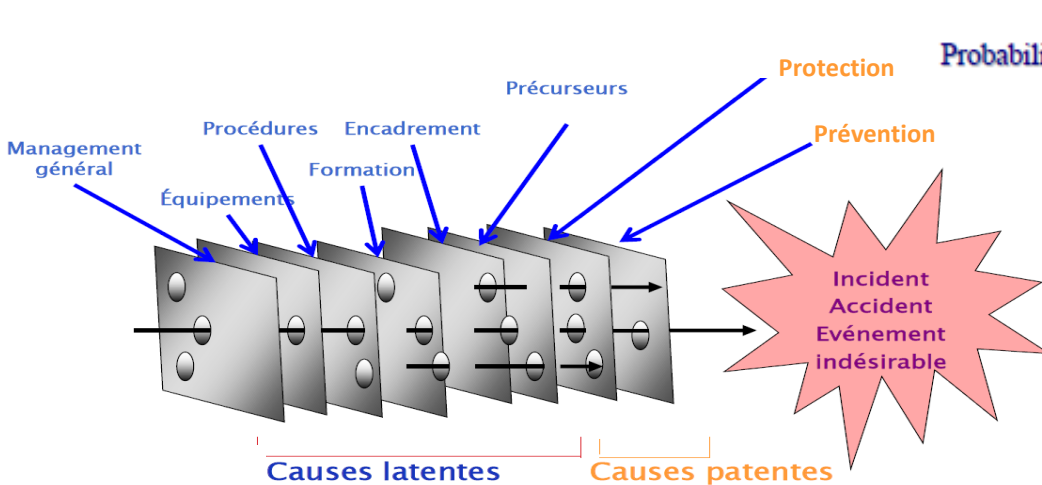
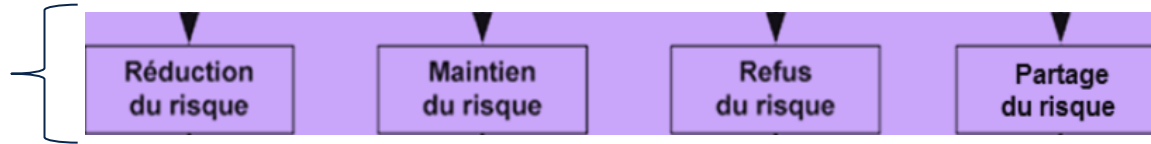
# Le risque

## Le risque : une définition complexe

- **Que disent les normes/référentiels ?**
  - «La **possibilité** que se produise un **événement** qui aura un **impact** sur la réalisation des **objectifs**» CRAIE (Cadre de référence de l'audit interne dans l'administration de l'État)
  - « **Effet** de l'**incertitude** sur l'atteinte des **objectifs** » ISO 31000
- **Les termes clés :**
  - Un **effet/impact** est un écart, positif et/ou négatif, par rapport à une attente donnée,
  - Les **objectifs** peuvent couvrir différents aspects (financiers, de compétences RH, de santé et de sécurité, environnementaux etc.) et peuvent concerner différents niveaux stratégiques, (i) d'un projet, (ii) d'un produit, (iii) d'un processus ou (iv) d'un organisme tout entier,
  - L'**incertitude/possibilité d'un événement** fait référence à un défaut d'informations concernant la compréhension ou la connaissance d'un événement, de ses conséquences ou de sa vraisemblance.

# Le risque : son traitement

4 attitudes



**Il vaut mieux une valeur approximativement exacte plutôt qu'exatement fausse !**

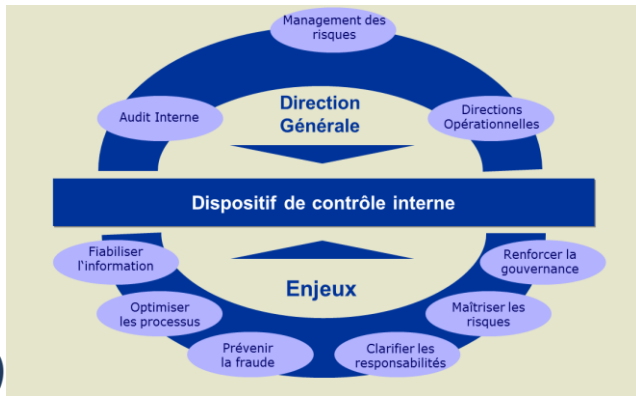


# **OUTILS DE MAÎTRISE DES RISQUES**

- **CONTRÔLE INTERNE**
- **DÉMARCHE QUALITÉ**

## Contrôle interne : Définition

- Le contrôle interne est un système (ensemble de dispositifs), un processus (ensemble d'activités) mis en œuvre par les organes, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable (et non une certitude !!) quant à la réalisation des objectifs suivants :
  - l'atteinte des objectifs **stratégiques** de l'organisation,
  - l'efficacité et l'efficience des **opérations** et des projets,
  - la fiabilité et l'intégrité des **informations** opérationnelles (financières, RH ...),
  - le respect des **lois, règlements, règles, procédures et contrats**.



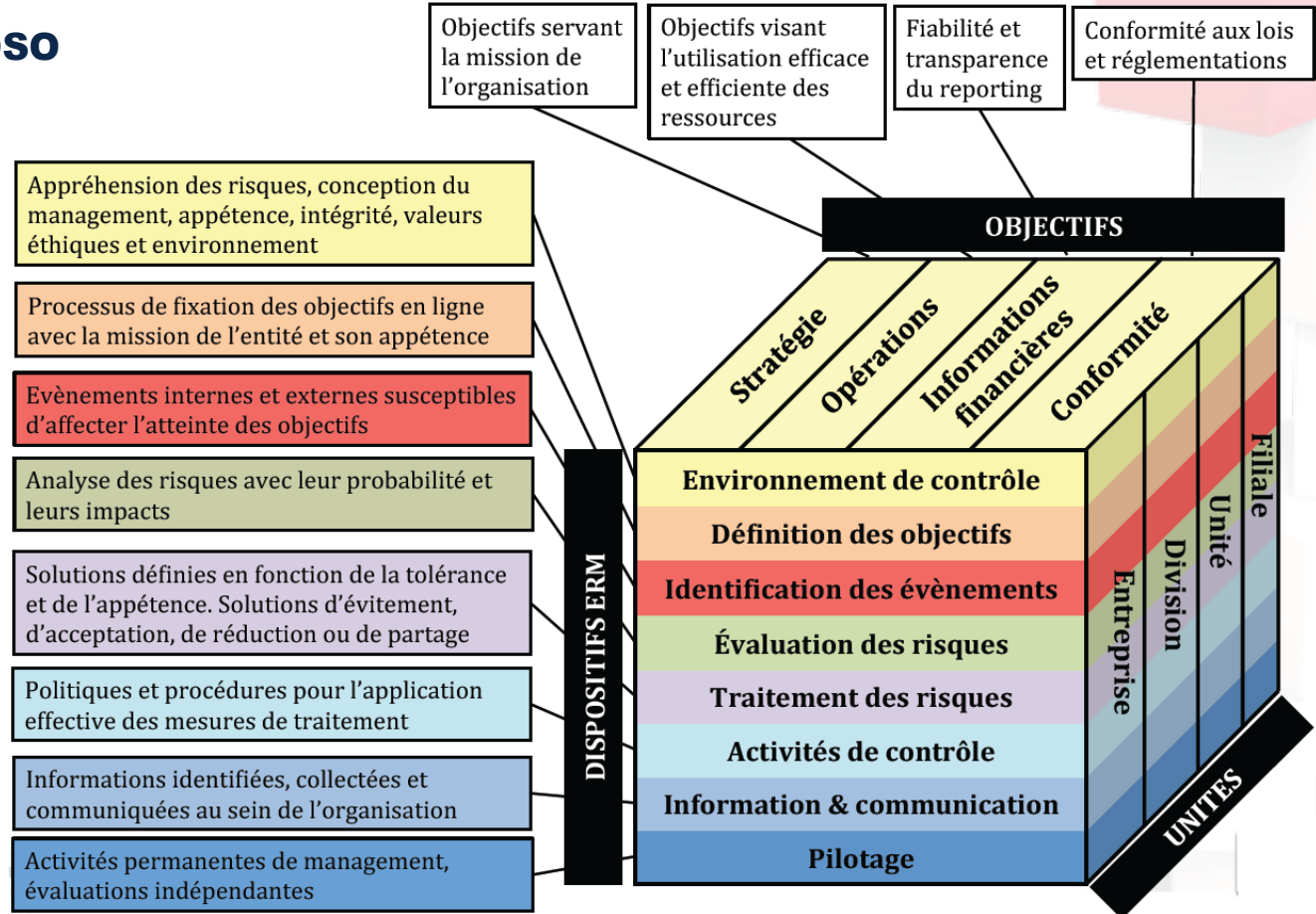
Les activités de contrôles sont des règles et des procédures qui permettent de s'assurer que les mesures identifiées comme nécessaire pour maîtriser les risques sont appliquées correctement et à temps (\*).

(\* Interprétation du décret du 28 juin 2011 (l'audit interne dans l'administration)

# Le cube du COSO

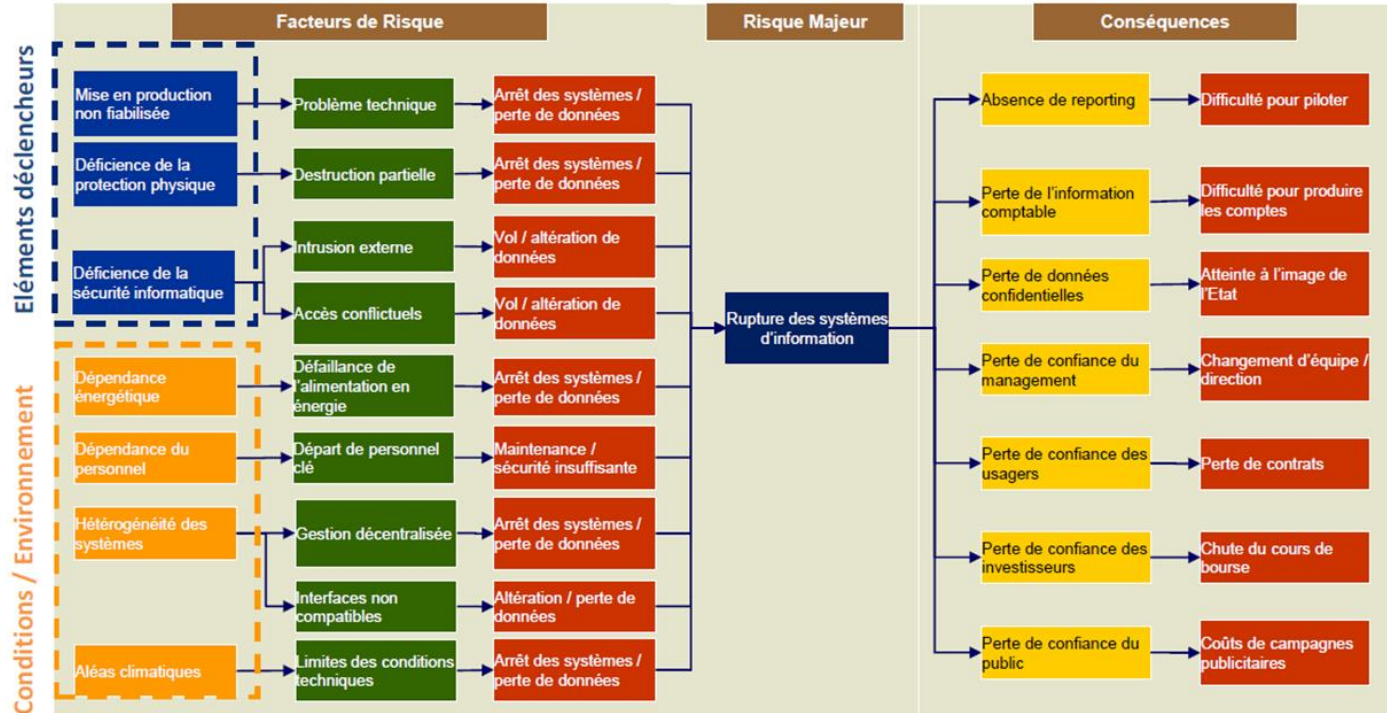


Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



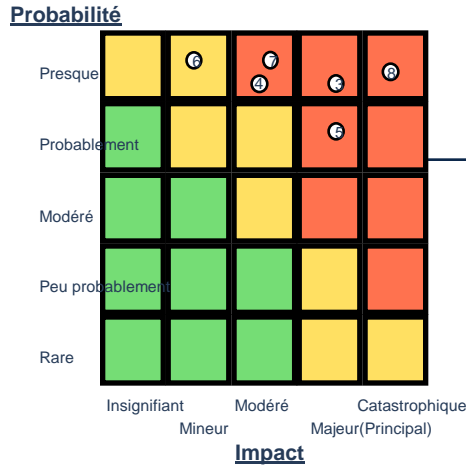


# la cartographie des risques



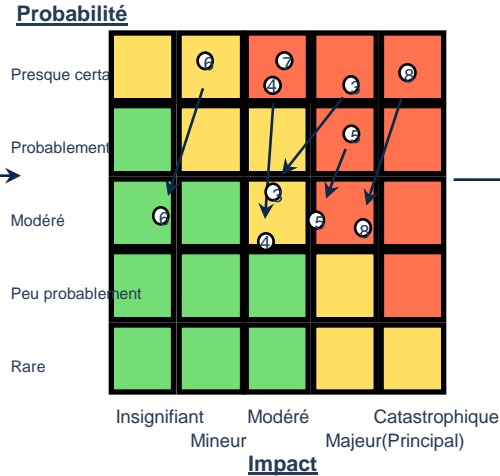
# La mesure de l'efficacité du Contrôle interne

## 1: Risques Bruts



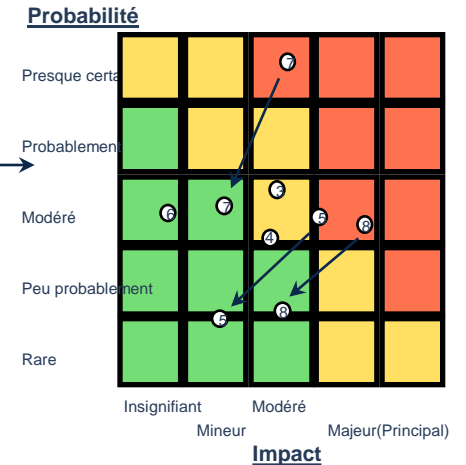
CI en Place

## 2: Risques Résiduels



Actions Complémentaires

## 3: Risques Contrôlés



Réduction du risque > Coût du traitement proposé

Efficacité, traçabilité, efficacité

## Contrôle interne : grands principes

### Le contrôle interne désigne un ensemble de dispositifs :

- ⊙ impulsé (organisé, documenté, tracé) par une organisation pour maîtriser ses activités ;
- ⊙ mis en oeuvre (habilitations, procédures, modes opératoires, ...) par l'ensemble des agents de cette organisation ;
- ⊙ en vue de fournir une assurance raisonnable (et non une garantie absolue) que les objectifs de l'organisme seront atteints.

### Les grands principes du contrôle interne :

- ⊙ Un contrôle interne adéquat (adaptation aux risques, à la nature et au volume de leurs activités,...) → le coût ne peut pas être supérieur aux résultats qu'on peut en attendre ;
- ⊙ Un contrôle interne assurant la bonne couverture des activités (pas de contournement des procédures, pas de création de procédures non normalisées...) ;
- ⊙ Un contrôle interne permanent (mis en oeuvre, en temps utile, ...) ;
- ⊙ Pour maintenir les degrés de pertinence et d'adéquation, le contrôle interne doit faire l'objet d'évaluations régulières : c'est le rôle de l'audit interne qui s'assure que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.

## ISO 9001 v.2015 : vers un management intégré par les risques

### 6.1 Actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités

- **6.1.1** Dans le cadre de la planification de son système de management de la qualité, l'organisme doit tenir compte des enjeux mentionnés en 4.1 et des exigences mentionnées en 4.2 et **déterminer les risques et opportunités** qu'il est nécessaire de prendre en compte pour :
  - a. donner l'assurance que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés ;
  - b. **accroître les effets souhaitables**
  - c. prévenir ou réduire les effets indésirables ;
  - d. s'améliorer.
- **6.1.2** L'organisme doit planifier :
  - a. **les actions à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités** ; et
  - b. comment
    1. **intégrer** et mettre en oeuvre ces actions **au sein des processus** du système de management de la qualité (voir 4.4) ; et
    2. évaluer l'efficacité de ces actions.

**Les actions** mises en oeuvre face aux risques et opportunités **doivent être proportionnelles à l'impact potentiel** sur la conformité des produits et des services.

### 9.3 La revue de direction et les risques

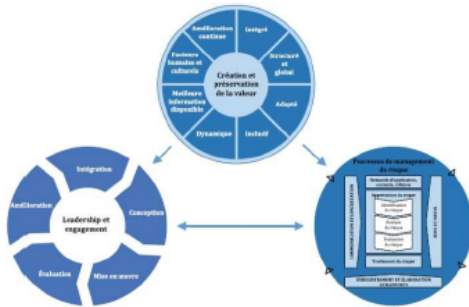
#### 9.3.2 Eléments d'entrée de la revue de direction

La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte :

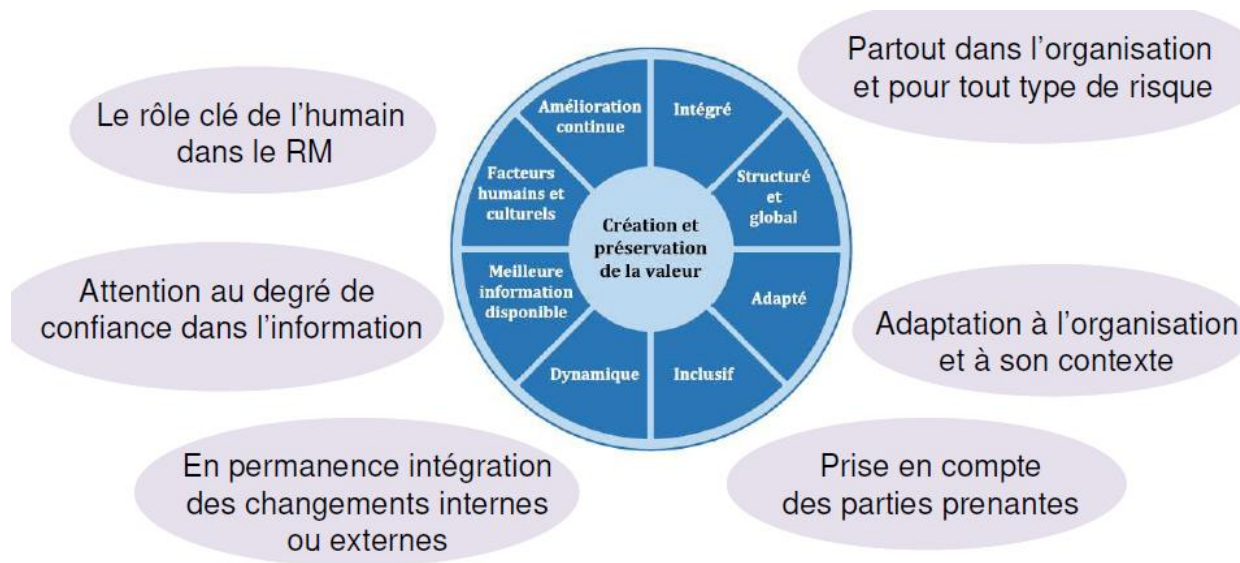
- a. l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes ;
- b. les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité ;
- c. les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité, y compris les tendances concernant :
- d. l'adéquation des ressources ;
- e. **l'efficacité des actions mises en oeuvre face aux risques et opportunités (voir 6.1) ;**
- f. les opportunités d'amélioration.

# Référentiel ISO 31000

## ISO 31000 - Management du risque



⇒ Norme qui fournit des principes, un cadre et des lignes directrices pour gérer toute forme de risque. Cette norme peut être utilisée par tout type d'organisme sans distinction de taille, d'activité ou de secteur. Elle n'a pas vocation à être certifiante.

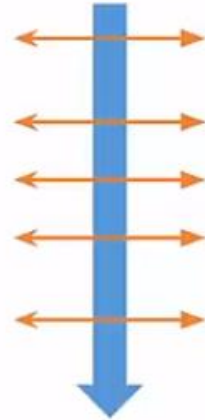


## Des similitudes entre CI et Qualité, par les risques

### COSO 2017

Intégrée dans la **stratégie**  
 Adaptée à la **culture** et aux valeurs  
 Intègre le facteur humain  
 Permet d'accroître la **performance**  
 Porter par des **équipes dédiées** et supporter  
 par la **gouvernance**

### Gestion de risques



### ISO 31000:2018

Intégrée dans les processus de **stratégie & de management**  
 Adaptée au **contexte & à la culture**  
 Intègre le facteur humain  
 Intégrée dans le management de la **performance**  
 Porter par des **équipes dédiées** et supporter  
 par la **gouvernance**

**Outil de gestion**  
 pour les dirigeants  
 et les managers

## Le rôle central du responsable

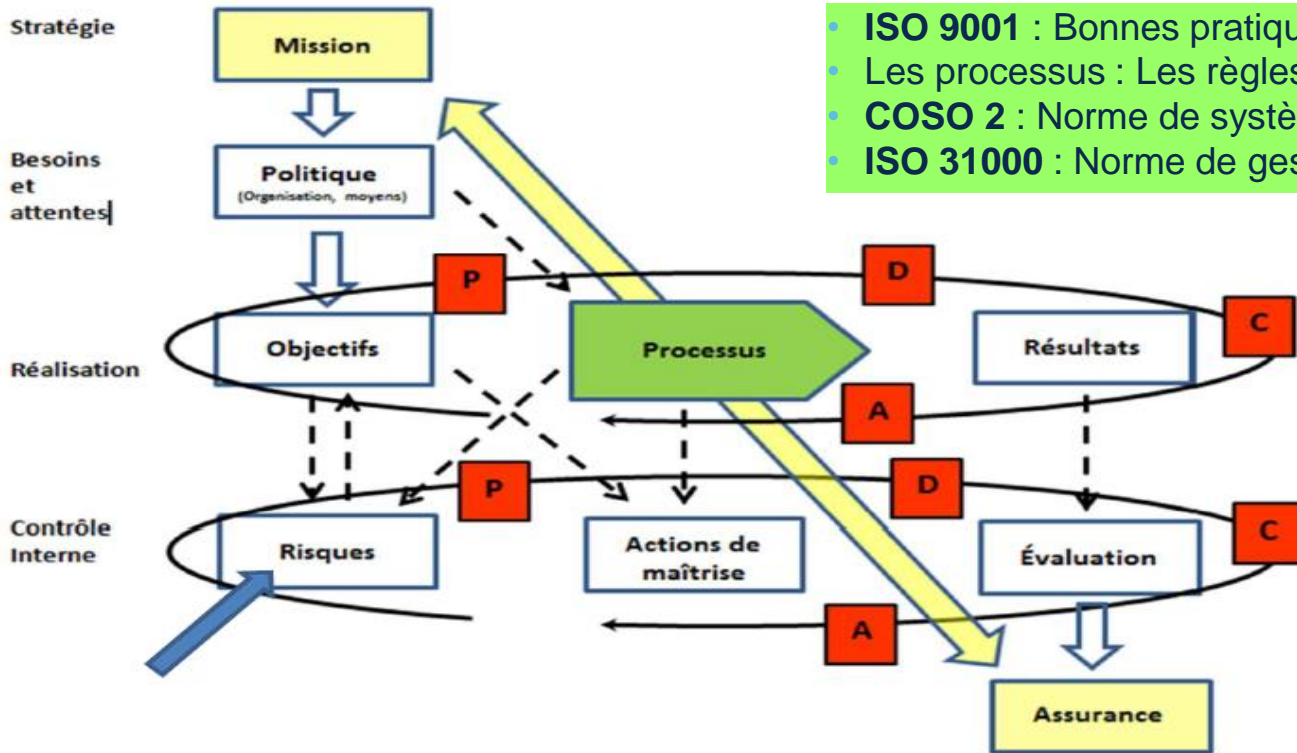


## Des écarts entre CI et Qualité

- **Maîtrise des risques → Mise en place des systèmes de contrôle permettant la maîtrise des risques de non atteinte de leurs objectifs.**
  - **CI** : dispositifs de maîtrise des risques de non atteinte des objectifs (conformité lois et règlements, efficacité des processus internes, fiabilité des informations financières).
  - **SMQ** : dispositifs de maîtrise des risques de non atteinte de la satisfaction clients/bénéficiaires.
  - La satisfaction des clients ne contribue-t-elle pas à la rentabilité de l'organisation ?
- **Leadership et personnel → Engagement de la direction et implication des collaborateurs**
  - **CI** : respect des fondamentaux → démarche subie.
  - **SMQ** : création de valeur ajoutée → démarche choisie.
- **Management des compétences → Adéquation besoins vs. compétences.**
  - **CI** : Exercice des responsabilités et atteinte des objectifs.
  - **SMQ** : Faire plus et surtout mieux avec moins de ressources.



## Des schémas similaires

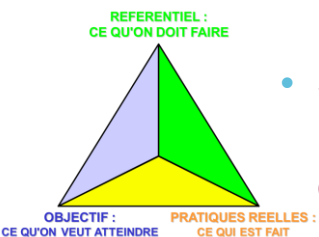


- ISO 9001 : Bonnes pratiques managériales
- Les processus : Les règles organisationnelles
- COSO 2 : Norme de système de contrôle interne
- ISO 31000 : Norme de gestion des risques

# Les audits

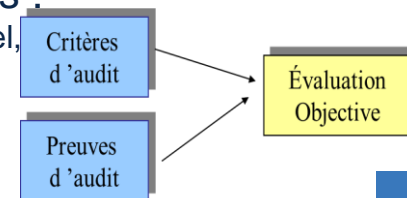
## Audit : Définition

- Selon l'ISO 9000 : Processus **méthodique**, **indépendant** et **documenté** permettant d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits.
- Selon l'Institut de l'Audit Interne (IFACI), l'audit interne\* est une activité **indépendante et objective** qui donne à une organisation une **assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations**, lui apporte ses **conseils pour les améliorer**, et contribue à **donner de la valeur ajoutée**.



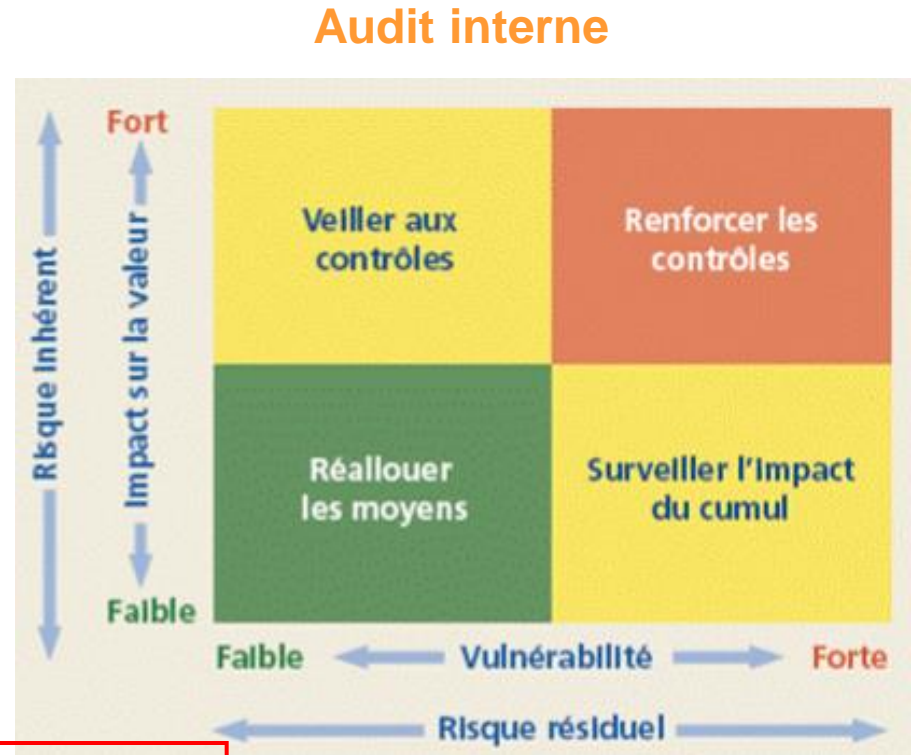
(\*). Le décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration, précisé par la circulaire du Premier ministre du 30 juin 2011, a pour objet de généraliser l'audit interne à l'ensemble des fonctions et métiers des ministères

- Un audit doit être conçu pour s'approcher des objectifs suivants :
  - déterminer la conformité des éléments du « système » (SMQ ou SCI) au référentiel,
  - déclencher des actions correctives,
  - être source de prévention,
  - mais aussi : communiquer, apprendre, former.



**Par l'audit, on cherche l'amélioration et pas les coupables**

## Audit qualité, Audit interne : Aides à la décision / Priorités

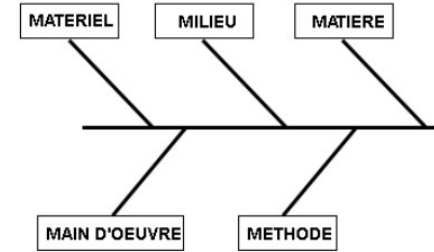


Un véritable effet miroir

## Des écarts entre les 2 démarches d'audit

- **Le rattachement**
  - **Audit qualité** : variable selon les entités mais cohérente avec l'orientation d'accompagnement des opérationnels ;
  - **Audit interne** : " au plus haut niveau " afin d'assurer son indépendance ;
- **L'objectif recherché**
  - **Audit qualité** : satisfaction des exigences de la norme retenue pour le champ identifié ;
  - **Audit interne** : assurance sur la maîtrise de son activité ;
- **Le référentiel retenu**
  - **Audit qualité** : norme retenue → principalement la norme ISO ;
  - **Audit interne** : normes internationales pour la pratique de l'audit interne de l'IIA et référentiel interne (structuré ou non) dépendant des SCI évalués ;
- **Le champ et les modalités d'intervention**
  - **Audit qualité** : tous les processus (sous réserve de contribuer au SMQ) ;
  - **Audit interne** : tous les processus s'ils sont en lien avec les risques qui menacent la réalisation des objectifs ;
- **Les acteurs**
  - **Audit qualité** : mission en sus de leurs activités → missions + systématiques et + itératives ;
  - **Audit interne** : fonction (métier) → missions non récurrentes mais + longues et + approfondies ;
- **Les conclusions**
  - **Audit qualité** : identification des écarts + assurance de l'existence des actions correctives et mesure de leur efficacité ;
  - **Audit interne** : rédaction de recommandations + assurance que les plans d'actions sont mis en œuvre.

## Des méthodologies similaires / Des outils communs



Q.Q.O.Q.C.C.P.  
 Comment ? Où ?  
 Quand ? Pourquoi ?  
 Combien ? Qui ?

# Conclusions

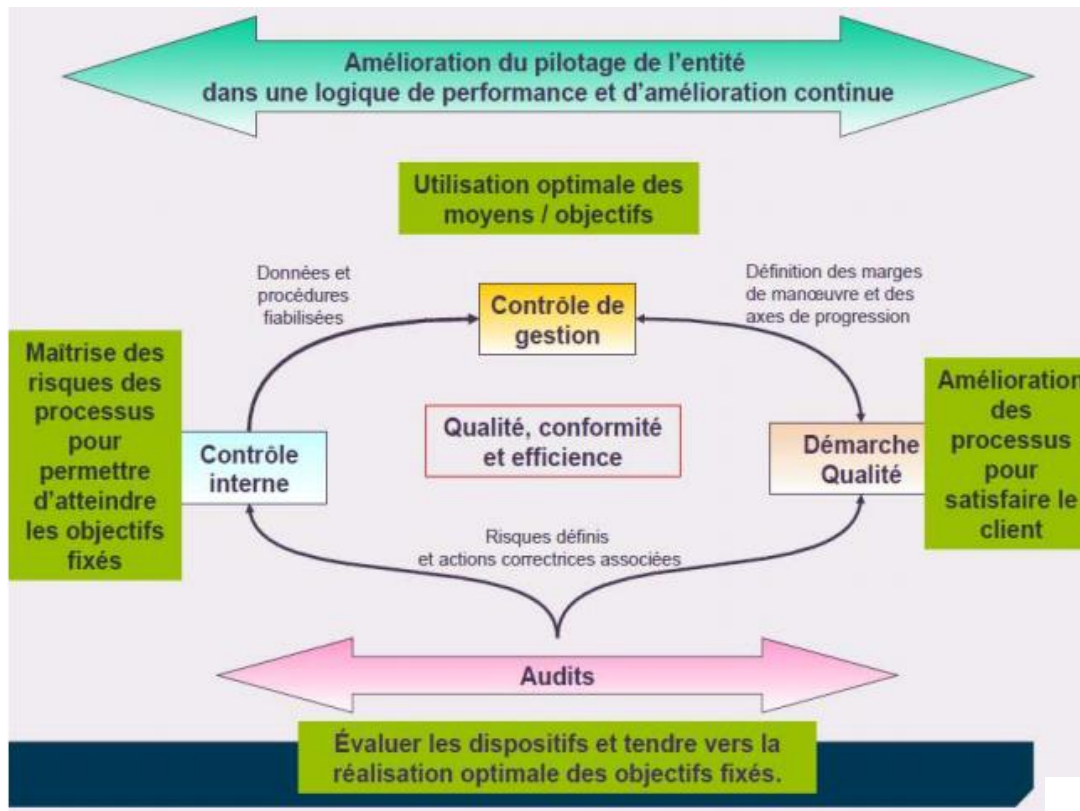
## Organisation générale : schéma bloc

### Contrôle interne :

Dispositif de management destiné à atteindre les objectifs de conformité, de régularité, de qualité et d'efficacité.

### Contrôle de gestion :

Processus de pilotage visant à améliorer la performance en confrontant les résultats obtenus aux objectifs assignés.



### Démarche Qualité:

Système de management qui se concentre sur l'obtention des résultats en s'appuyant sur les objectifs Qualité pour satisfaire, le cas échéant, les besoins, les attentes ou exigences des parties prenantes (intéressées).



## Conclusions

- **2 outils**
    - **Contrôle interne** : rassurer la gouvernance par un dispositif de responsabilité motivant, un référentiel d'action clair, une gestion des risques efficace et un système d'information adapté ;
    - **Qualité** : veiller à la satisfaction du client et de toutes les autres parties prenantes.
  - **Des prérequis pour assurer les convergences en termes de performance**
    - Une organisation appropriée (délégations de pouvoir et de signatures, notes annuelles d'orientation, ... ;
    - Des informations pertinentes → analyse des tableaux de bord ;
    - Des activités de contrôle → revues annuelles des processus et cartographie des risques mise régulièrement (au moins une fois par an) à jour;
    - Une surveillance permanente → audits pour identifier les actions correctives et les dispositifs de contrôle interne.
  - **Vers un système de management intégré : une réponse à divers objectifs**
    - **Satisfaire** aux exigences légales (haut niveau de sécurité)
    - **Répondre** aux attentes « sociétales » (innovation) dans un monde toujours en pleine mutation
- ➔ **Condition à remplir** : satisfaire aux exigences des « **quatre C** » inéluctables au succès de toute entité :

**Confiance / Client / Compétitivité / Conformité.**



*Merci Pour Votre  
Attention*

[www.cnrs.fr](http://www.cnrs.fr)