



الخزينة العامة للمملكة
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Mise en place d'un dispositif de contrôle interne dans la gestion des marchés publics (Cas des risques organisationnels)

Rachid AL MARINI, Chef du Service du Contrôle Interne

- Nov 2017-

Sommaire

Histoire du CI

Référentiel COSO

CI et Fraude

Mise en œuvre du CI

21/11/2017



الخزينة العامة للمملكة
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Le contrôle interne n'est pas une invention nouvelle...



21/11/2017



الخزينة العامة للمملكة
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

Exemples historiques sur la CI :

Le contrôle interne : concept non formulé bien que largement mis en œuvre, **Il vient de loin, du fond de notre histoire** :

- **Le contrôle par rapprochement** :

- ✓ **Au 2^{ème} millénaire A.J** : « Les sumériens vérifiaient que le nombre de sacs de grain **entrés en magasin** correspondait aux sacs **livrés par les fermiers** » = sorties de production et entrées en magasin.

- **La séparation des fonctions** :

- ✓ **27 ans A.J** : « Chez les **Romains** l'**autorisation** des dépenses et des impôts étaient de la responsabilité du Sénat (qui l'a délégué ensuite aux consuls et, plus tard, aux censeurs). Alors que le **maniement des fonds** étaient assuré par les questeurs qui s'occupaient des paiements et des encaissements ».



Evolution historique du CI aux **Etats Unis** :

- *Les organisations professionnelles ont commencé à évoquer et à définir le concept de CI depuis 1920.*
- **1949** : définition par l'American Institute of Accountants (devenue **AICPA**) : « le contrôle interne comprend le plan de l'organisation et toutes les méthodes et mesures adoptées dans une entreprise pour protéger les actifs, s'assurer de l'exactitude et de la fiabilité des données comptables, favoriser l'efficacité opérationnelle et encourager l'adhésion aux politiques prescrites ».
- **1992** : publication par la commission Treadway constituée en 1985 de l'ouvrage « **The internal control integrated framework** » désormais connus sous le vocable **COSO** acronyme de « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission »,.



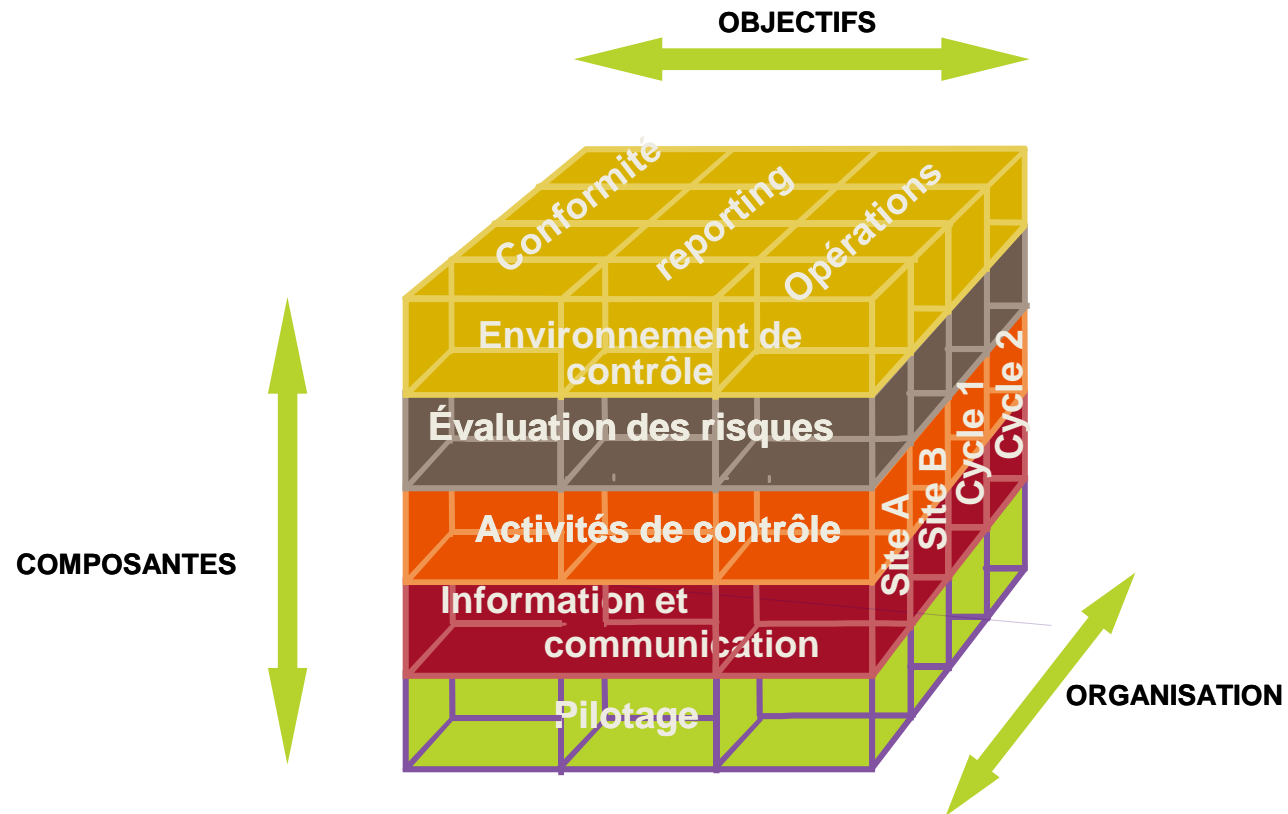
Evolution historique du CI aux **Etats Unis** :

- *Années 2000 : Scandales financiers aux Etats Unis « ENRON (2001) » et « WORLDCOM (2002) » : Fraudes comptables, collusions, complots, fausses déclarations.....).*
- **2002** : Adoption aux Etat Unis de la loi **Sarbanes Oxley Act** (SOX) applicable aux sociétés cotées (nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière).
- **2004** : *publication du COSO II « Entreprise Risk Management – Integrated Framework »* met d'avantage l'accent sur la **gestion des risques** (risques stratégiques; appétence au risque...)
- **2013** : *publication du COSO III « référentiel intégré de contrôle interne »* : cinq composantes du contrôle interne, déclinées en 17 principes; 8^{ème} principe réservé au risque de fraude ...),



Le référentiel COSO

« Un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une **assurance raisonnable** quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité »



21/11/2017



الجزينة العامة للمملكة
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME

Idées maîtresses sur le CI (à retenir) :

- *Le CI est un **dispositif** .*
- *Le CI n'est pas uniquement un ensemble de procédures et de documents formels.*
- *Le CI est mis en œuvre par **l'ensemble du personnel**.*
- *Le CI est un **moyen** et non pas une fin en soi.*
- *Le CI donne une **assurance raisonnable** .*
- *Le CI est une **réponse au risque** (Sa mise en œuvre est donc associée à l'analyse des risques).*

Contrôle interne et Fraude :

- *Les normes professionnelles de l'audit et les évolutions récentes des référentiels de contrôle interne consacrent de longs développements à la **fraude**.*
- *Définition commune par les professionnels de l'audit et de la lutte contre la fraude (2008) « **tout acte intentionnel ou toute omission intentionnelle ayant pour but de tromper autrui, et qui entraîne une perte pour la victime et/ou un avantage pour le fraudeur**»,*
- *« la fraude s'engraisse du **manque de transparence** (absence de règles écrites...) »;*
- ***L'opportunité** constitue l'une des composantes du **triangle de la fraude** (en plus de l'incitation et la justification) : d'où la nécessité de définir les failles pouvant donner naissance aux scénarios de fraude en vue de déterminer les contrôles à même de traiter les causes des risques et non les symptômes.*

Contrôle interne et Fraude :

Quelques idées issues des récentes enquêtes sur la fraude (Certified fraud Examiners) :

- *Il est fréquent qu'une fraude soit commise dans une organisation pendant plusieurs années avant d'être découverte (**plus de 18 mois**).*
- *Le type de fraude le plus courant est le **détournement d'actifs** (87%).*
- *La **fraude dans les états financiers** (8%) est la plus couteuse.*
- *La **corruption** et la **facturation frauduleuse** constituent les plus grands risques pour les organisations du monde entier (plus que 50%).*
- *Les fraudeurs ont des **comportements** pouvant révéler une conduite illégale. Les signaux d'alerte les plus fréquents (train de vie au dessus des moyens (36%), difficultés financières (27 %), proximité inhabituelle avec des prestataires (19%).*

Consécration de l'audit par la réglementation des marchés publics :

Décret de 2013 (Art 142 et 165) :

Contrôle et Audit systématique des marchés qui dépassent :

- cinq millions de DH pour les marchés de l'Etat et des établissements publics ;
- trois millions de DH pour les marchés des collectivités territoriales;
- un million de DH pour les marchés négociés.

L'audit doit porter sur la **régularité**, la **matérialité** de prestation réalisée, les objectifs, les moyens, les résultats, le **coût** des prestations et l'**opportunité** des projets.

Rapports d'audit à adresser au ministre concerné (ministre de l'intérieur pour les marchés des CT ou directeur de l'établissement public concerné).

Publication de la synthèse du rapport d'audit dans le portail des marchés publics.

Décret CCAG T de 2016 (Art 10) :

L'entrepreneur **doit mettre à la disposition** des personnes chargées des contrôles et des audits tout document ou renseignement nécessaire à l'exercice de leurs missions.

DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU CI (FORMALISATION DE L'ORGANISATION FONCTIONNELLE ADOPTÉE)

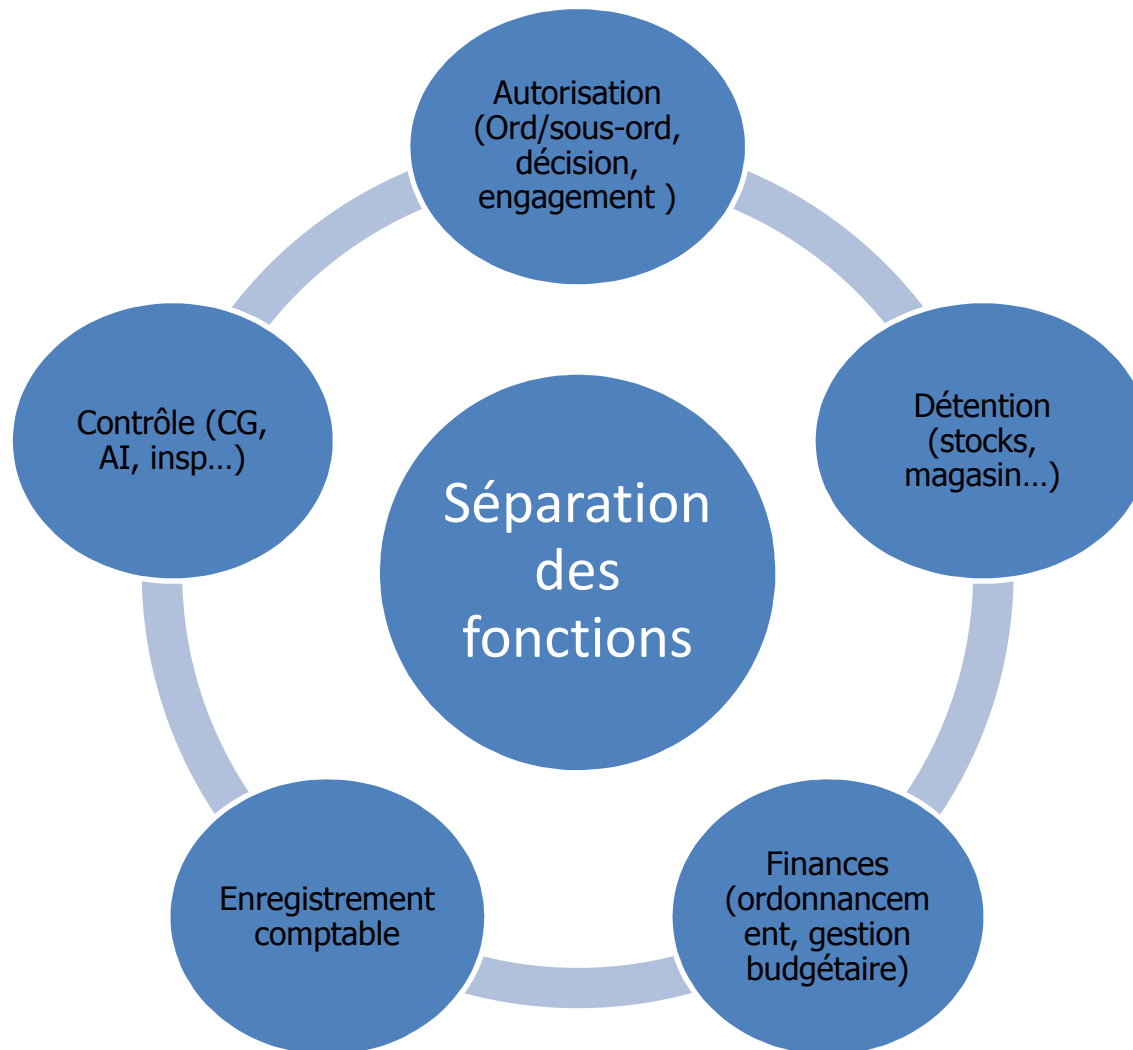
PROCESSUS/PROCÉDURES/ TÂCHES	TITULAIRE	REPLACANT / SUPPLEANT	SUPERVISEUR	HABILITATIONS INFORMATIQUES
Préparation du programme prévisionnel des achats (PPA)				
Planification des besoins				
Centralisation et étude des besoins				
Établissement et validation du PPA				
Publication du PPA				
Préparation des dossiers d'appel d'offres				
Vérification des DAO (termes de référence, pièces...)				
Publication des DAO				
Coordination avec les membres de la commission d'AO (envoi des DAO, suivi des observations, information...)				
Remise des DAO aux soumissionnaires (tenue des registres...)				
Suivi des réclamations et des observations				

21/11/2017



الخزينة العامة للمملكة
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

SÉPARATION DES FONCTIONS ET DES TÂCHES :



21/11/2017



الخزينة العامة للمملكة
TRÉSORERIE GÉNÉRALE DU ROYAUME

DÉMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU CI (CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET DES RISQUES)



EXEMPLE DE PROCESSUS ET RISQUES ASSOCIÉS:

PROCESSUS	RISQUES
Préparation du programme prévisionnel des achats (PPA)	Faiblesse dans la définition des besoins
Gestion des crédits	Indisponibilité des crédits nécessaires à la réalisation de la prestation
Préparation des dossiers d'appel d'offres	Faiblesse dans la définition des critères d'évaluation
	Rédaction orientée des dossiers d'appel d'offres
Organisation des séances d'ouverture des plis	Sélection subjective ou irrégulière d'un prestataire soumissionnant un marché public
	Fuites d'informations
Préparation du dossier d'engagement	Mauvaise imputation budgétaire
Suivi de l'exécution des marchés (ordres de service, arrêt, réception)	Insuffisance de pilotage des projets
Réception des prestations	Réception irrégulière ou non-conforme de la commande publique
Liquidation	Erreurs sur les formules de liquidation (pénalités de retard, retenue de garantie, révision des prix)
Ordonnancement	Retard dans l'ordonnancement d'une dépense liée à une commande publique

QUELQUES MESURES DE CONTRÔLE INTERNE CONTRIBUANT À LA MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE
(SOURCE : FRAUD GUIDE DE 2008, RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DE CI DE 2013).

- **FORMALISER LES RISQUES** (CARTOGRAPHIE, BASE DE DONNÉES DES ANOMALIES, ...).
- **FORMALISER LES CONTRÔLES** (LOIS ET RÈGLEMENTS, CIRCULAIRES, INSTRUCTIONS, NOTES DE SERVICES..., MANUEL DES PROCÉDURES, FICHES DE CONTRÔLE...).
- **EMBARQUER** LES CONTRÔLES DANS LES SYSTÈMES D'INFORMATION.
- **VEILLER À LA TRAÇABILITÉ DES OPÉRATIONS** (ARCHIVAGE ET SAUVEGARDE INFORMATIQUE) ET DES **OPÉRATIONNELS** (PARAPHE ET VALIDATION DANS LE SYSTÈME D'INFORMATION.
- **RENFORCER LA PROTECTION DES ACTIFS** (INVENTAIRES, ACCÈS AUX RESSOURCES ET AUX DOCUMENTS ...).
- **SENSIBILISER** LE PERSONNEL.
- **FORMER** À LA LUTTE CONTRE LA FRAUDE.

QUELQUES MESURES DE CONTRÔLE INTERNE CONTRIBUANT À LA MAITRISE DES RISQUES DE FRAUDE
(SOURCE : FRAUD GUIDE-2008, RÉFÉRENTIEL INTÉGRÉ DE CI -2013).

- **PLAFONNER** LES TRANSACTIONS AUTORISÉES.
- **DIAGNOSTIQUER** LES PROCESSUS (RAPPROCHEMENTS, COMPTAGE PHYSIQUE, ANALYSE DE DONNÉES...).
- **ANALYSER** LES OPÉRATIONS NON AUTORISÉES, ENREGISTRÉES EN RETARD OU DE MANIÈRE INCOMPLÈTE ET LES ÉVENTUELS **INDICES** (NE PAS PRENDRE DE CONGÉS, ABSENCE DE ROTATION SUR LES POSTES SENSIBLES...).
- ENQUÊTER SUR LES **ANTÉCÉDENTS** (RÉCIDIVE).
- ACCÉLÉRER LA FRÉQUENCE DES MISSIONS D'**AUDIT INTERNE** (RÉORGANISATION DES CONTRÔLES)



الخزينة العامة للمملكة
TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



MERCI DE VOTRE ATTENTION