

LE CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DES CPAS WALLONS

Initiation et guide pratique à l'attention des Directeurs généraux de CPAS

Bernard ANTOINE - Loïc D'HAeyer
en collaboration avec la Fédération wallonne des Directeurs généraux de CPAS



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
Partie I - Concepts et mécanismes de contrôle interne	
Chapitre 1 : Contexte et objectifs	9
1.1. Le contrôle interne : un outil au service du management public	9
1.2. Le Directeur Général et le contrôle interne	11
1.2.1. Le contrôle interne au regard du décret du 18.4.2013	11
1.2.2. L'implication du Directeur général dans le contrôle interne	11
1.3. Cadre et système de contrôle interne	12
1.3.1. Cadre du contrôle interne	13
1.3.2. Le système de contrôle interne	14
1.3.3. Le cadre du système de contrôle interne versus le système de contrôle interne	16
Chapitre 2 : Concepts de base du contrôle interne et de son système intégré	17
2.1. Définition du contrôle interne	17
2.2. Référents normatifs du contrôle interne (COSO – INTOSAI)	19
2.3. Le contrôle interne en 17 principes – COSO2013	20
2.3.1. Environnement de contrôle	21
2.3.2. Analyse de risques	23
2.3.3. Activités de contrôle	26
2.3.4. Information et Communication	30
2.3.5. Activités de surveillance et Monitoring	31
2.4. Notion de processus	32
2.4.1. Définition d'un processus	32
2.4.2. Types de processus	34
2.4.3. Identification et description des processus	36
2.4.4. Représentation des processus	38
2.4.5. Processus et contrôle interne	41
2.4.6. Processus versus procédure	41
2.5. Notion et gestion des risques	42
2.5.1. Notion de risques	42
2.5.2. La gestion des risques	44
2.5.3. Identifier le risque	45
2.5.4. Analyser le risque	46
2.5.5. Maîtriser le risque	47
2.5.6. Évaluer la maîtrise du risque	48
2.6. Le suivi et la communication (reporting)	49
2.6.1. Rendre compte	49
2.6.2. Indicateurs	50
Partie II - Mise en pratique	55
Chapitre 3 : Cadre du contrôle interne et niveau d'implémentation des mesures de contrôle	56
3.1. Le niveau d'implémentation des mesures de contrôle	56
3.1.1. L'environnement de gestion	56
3.1.2. L'opérationnel	59
3.1.3. L'environnement externe	59
3.2. Définition du cadre de contrôle interne	59
Chapitre 4 : Construction des processus	61
4.1. Logigramme	62
4.2. Diagramme en tortue	63
Chapitre 5 : Identification des risques	64
5.1. Inventaire des risques	64
5.2. Mesure des risques	65
5.3. Priorisation des risques	67
Chapitre 6 : Élaboration des actions de maîtrise	68
Chapitre 7 : Mesure des actions de maîtrise	73
7.1. Définition des indicateurs de mesure	73
Chapitre 8 : Construction du reporting	76
Conclusion	78