



Future of controls

Enquête sur la maturité des dispositifs de contrôle interne en France

Contexte de l'enquête - 1/2



Les évolutions en matière de gouvernance, méthodologies et digitalisation poussent les organisations à repenser leurs dispositifs de contrôle interne pour qu'ils deviennent plus efficaces avec toujours comme objectif de créer de la valeur.

Trois axes de réflexion sont à avoir en tête pour reconsidérer le futur du contrôle interne :

1 Refondre le cadre de contrôle

Meilleure exploitation des données afin d'anticiper au mieux les risques, les atténuer, et au final créer de la valeur pour vos organisations.

2 Concevoir le modèle opérationnel des contrôles de nouvelle génération

Responsabilisation plus forte de la 1ère ligne de défense et articulation renforcée avec la 2ème ligne de défense.

3 Mettre en place l'écosystème technologique des contrôles

Déploiement d'un écosystème de contrôles basé sur les nouvelles technologies (contrôles automatiques, intelligence artificielle, etc.).



Contexte de l'enquête - 2/2



Deloitte a réalisé une **enquête en France et à l'international** auprès de tous les secteurs d'activité (financier et non-financier) sur les **dispositifs de contrôle interne actuellement en place au sein des entreprises**. Cette initiative, totalement inédite en France, a permis d'élaborer **un benchmark** sur l'ensemble des briques d'un dispositif de contrôle interne : gouvernance, pilotage, organisation, processus & contrôles, outils.

Futur

L'étude décrit les **challenges et les tendances** vous conduisant à revoir l'avenir de vos dispositifs de contrôle interne.

Les **3 leviers** détaillés dans l'étude représentent une **cible à atteindre** pour faire face à ces challenges et trouver votre place dans ces tendances.

Où vous situez-vous ?



Enquête

Pour trouver des réponses à cette question, nous avons lancé **une enquête**, par le biais d'un questionnaire à compléter en ligne.

Les **résultats**, enseignements tirés de l'ensemble des réponses collectées auprès d'acteurs comparables, **vous sont présentés ci-après**.

Aujourd'hui

Nous avons conscience que le futur que nous avons façonné peut vous paraître inaccessible à date.

Ainsi, nous pouvons nous demander...

À quoi **ressemblent aujourd'hui vos dispositifs** de contrôle interne ?

Quel est votre futur proche compte tenu de votre **maturité** ?



Enquête (+30 questions) lancée à l'été 2023 au niveau **mondial**



Objectifs de :

- Mesurer la maturité des dispositifs de contrôle interne de vos organisations,
- Vous situer par rapport à vos pairs.

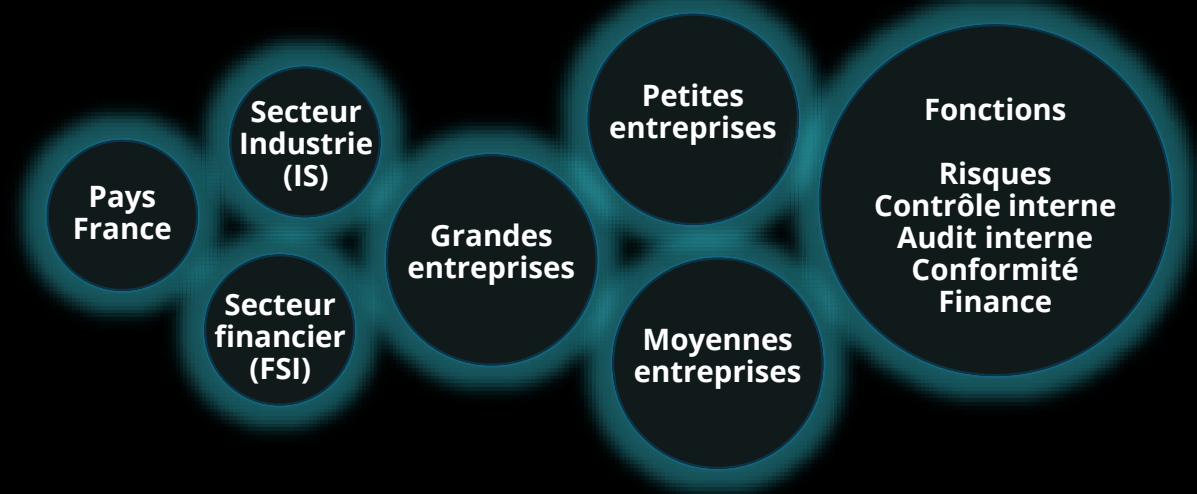


3 thématiques abordées :

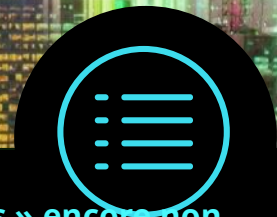
- **Organisation et gouvernance** de la fonction Contrôle interne
- **Processus et contrôles** en place
- **Outils** au service du contrôle interne



Panel des répondants (+80)



Executive summary

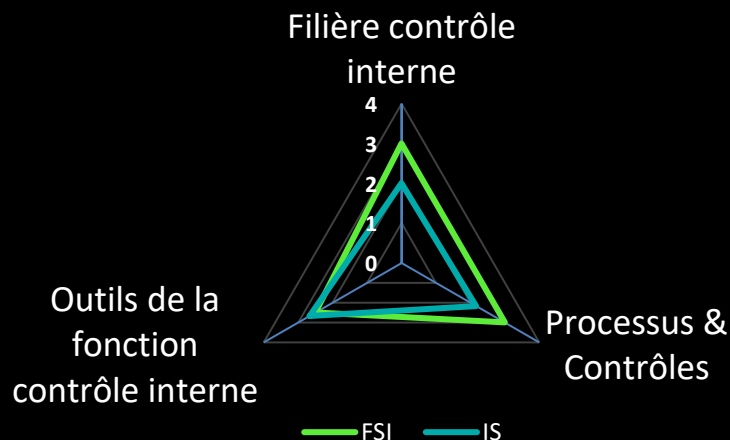


1

Une filière inégalement proportionnée

A contrario des **équipes de 2nd niveau**, qui sont clairement reconnues dans l'organisation comme moteur des contrôles, les **correspondants** en 1^e ligne manquent d'intégration, tant dans la **réalisation des contrôles** que dans leur participation aux **instances de gouvernance**.

La **culture** a par conséquent du mal à se diffuser au travers de l'ensemble de l'organisation et les **instances dirigeantes** restent dans l'attente de résultats probants pour considérer le contrôle interne comme stratégique.



3

Des capacités « outils » encore non exploitées

Toutes les organisations, ou presque, disposent d'outils liés au contrôle interne. Que ce soit des **contrôles manuels** (ex : fichiers Excel) ou un **mix** (manuels / automatisés), les organisations ont initié l'**automatisation de leurs processus et contrôles**.

Ceux qui disposent d'un **ERP** marquent leur avantage, bénéficiant de capacités d'automatisation natives, tandis que d'autres s'outillent de logiciels **IRM**, utiles à la fonction de contrôle interne dédiée mais encore peu utilisés par la filière dans son ensemble (notamment la 1^e ligne).

Peu finalement exploitent l'ensemble des **fonctionnalités** offertes par ces outils, ainsi que les données de manière optimale, pâtissant d'un manque de **traçabilité** ou de **consolidation** de celles disponibles dans un lieu unique (« puit de données »).

La fonction de contrôle interne s'estime **faiblement digitalisée**, tant d'un point de vue **humain** que **machine**.

2

Des dispositifs qui manquent de fil conducteur pour fonctionner ensemble

Toutes les organisations disposent d'une ou plusieurs **cartographies des risques**. Cet exercice, bien maîtrisé, souffre pourtant de plusieurs maux : de niveau exécutif (macro-risques), elle ne permet pas de **piloter opérationnellement** à l'échelle des processus ; de niveau opérationnel (risques spécifiques ou thématiques), elle ne permet pas d'**avoir une vision d'ensemble**.

Elle souffre par ailleurs d'un **alignement imparfait avec les plans de contrôle**, eux-mêmes perfectibles, notamment en ce qui concerne l'identification des contrôles de 1^e niveau.

Quant à la surveillance des risques et des contrôles, elle est bien souvent réalisée **a posteriori**, de manière **réactive**, sur la base d'indicateurs principalement liés à la survenance des risques (ex : incidents).



1

**Organisation & Gouvernance de
la fonction de contrôle interne –
La filière contrôle interne**

2

**Processus
& Contrôles**

3

**Outils de la fonction
contrôle interne**



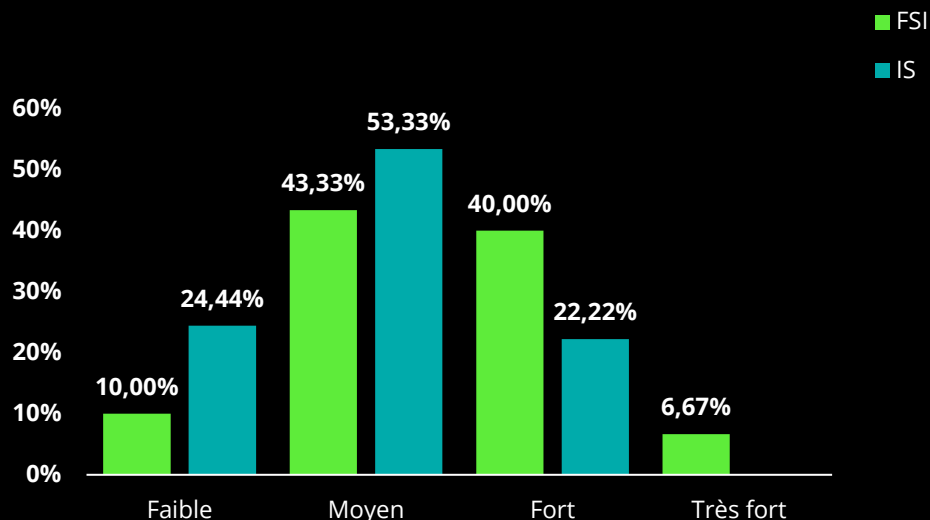
Organisation & Gouvernance de la fonction de contrôle interne - La filière contrôle interne

La filière contrôle interne

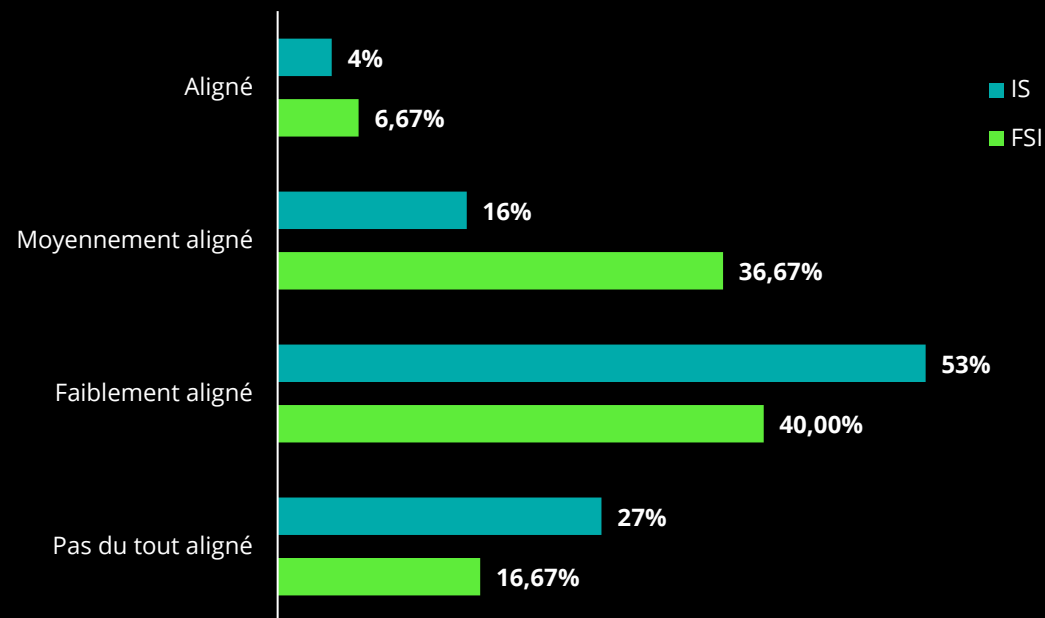
Gouvernance – Culture du risque et du contrôle au sein des organisations



Comment évalueriez-vous le niveau de culture du contrôle interne des lignes métier ?



Selon vous, à quel point le contrôle interne est-il associé à la stratégie de votre entreprise ?



- **68%** des répondants, tous secteurs confondus, considèrent le **niveau de culture** du contrôle interne des lignes métiers comme **insuffisant** (faible ou moyen).
- **78%** de ces répondants sont des entreprises opérant dans le **secteur IS**, dont **69% sont** de **taille moyenne et grande**.
- **7%** des répondants considérant le niveau de culture comme **très fort** opèrent au sein du **secteur FSI**.
- **71%** des répondants, tous secteurs confondus, considèrent que le **contrôle interne n'est pas du tout ou faiblement associé à la stratégie de leurs organisations**.

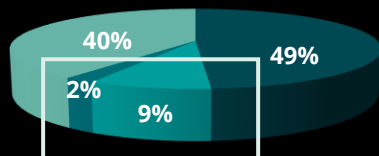
La filière contrôle interne

Gouvernance – Lien entre la fonction contrôle interne, les lignes métiers et les instances de gouvernance

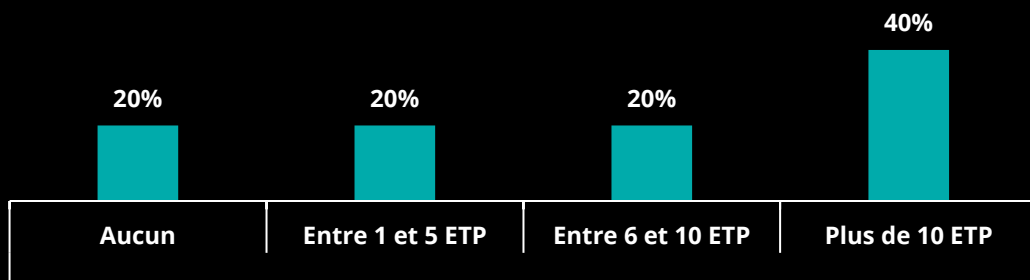


Disposez-vous de comités dédiés au contrôle interne, qui incluent les lignes métiers ?

IS

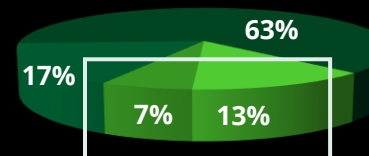


- Oui ; Central, en présence de la Direction Générale et de la seconde ligne de défense
- Oui ; Local, organisés en filière (plusieurs métiers réunis)
- Oui ; Local, un comité par métier
- Non

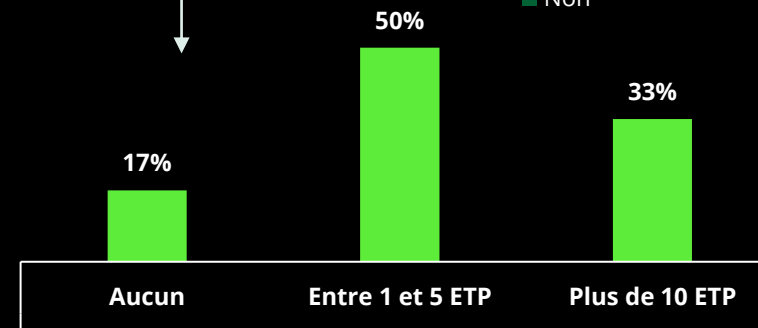


Taille des équipes de correspondants

FSI



- Oui ; Central, en présence de la Direction Générale et de la seconde ligne de défense
- Oui ; Local, organisés en filière (plusieurs métiers réunis)
- Oui ; Local, un comité par métier
- Non



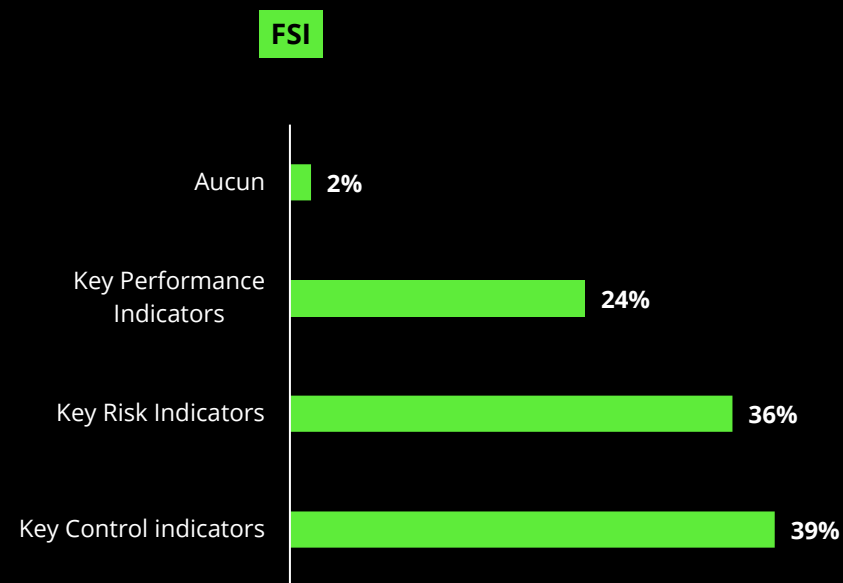
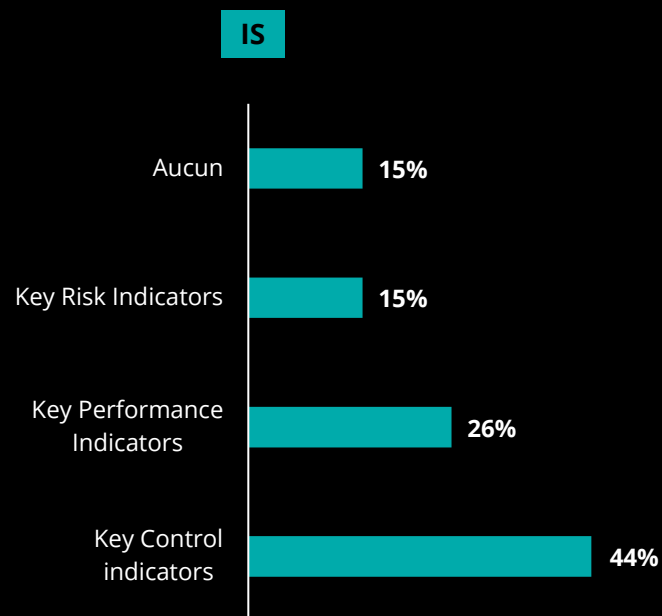
- **49%** des répondants du **secteur IS** indiquent que leurs organisations ont un **comité dédié central** contre **63%** pour le **secteur FSI**.
- **15%** des organisations, tous secteurs confondus, **disposent de comités dédiés en local** (par filière ou par métier) ; elles disposent d'un **réseau de correspondants proportionnel à leur taille**.
- **60%** des organisations, tous secteurs confondus, qui déclarent **ne pas avoir de comité dédié au contrôle interne incluant les lignes métiers ne disposent pas d'équipe de correspondants**.

La filière contrôle interne

Gouvernance – Indicateurs remontés à la gouvernance



Quels sont les indicateurs remontés à la gouvernance ?



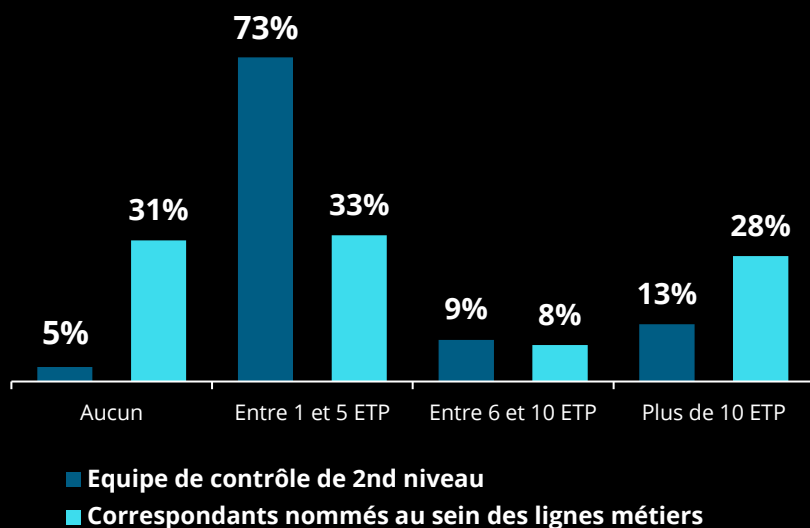
- **92%** des répondants remontent des **indicateurs à la gouvernance (KCI, KRI ou KPI)**.
- Dans le **secteur IS**, les principaux indicateurs de pilotage remontés à la gouvernance sont des **KPI et KCI**.
- Dans le **secteur FSI**, les principaux indicateurs remontés à la gouvernance sont des **KCI et KRI**.
- **85%** des organisations **ne remontant pas d'indicateurs** à la gouvernance **ne disposent pas de comité dédié au contrôle interne** incluant les lignes métiers et **85%** estiment que le contrôle interne n'est **pas du tout ou faiblement aligné à la stratégie** de l'entreprise.

La filière contrôle interne

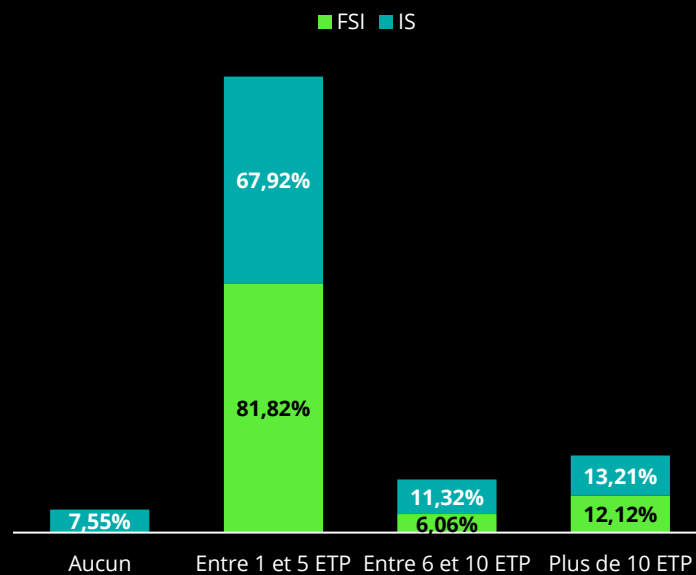
Organisation



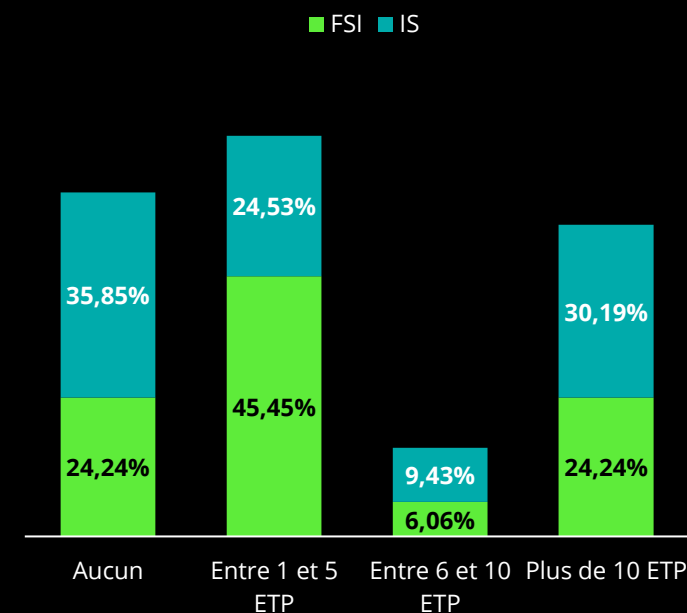
Quelles sont les ressources dédiées au contrôle interne (en ETP) ?



Equipe de contrôle de 2nd niveau



Correspondants au sein des lignes métiers



- **95%** des répondants, tous secteurs confondus, ont des **équipes dédiées de contrôle de 2nd niveau**.
- La **taille des équipes** de contrôle de 2nd niveau est équivalente à celle des équipes de 1^e niveau jusqu'à 5 ETP. Au-delà, les effectifs du 2nd niveau stagnent tandis que les effectifs de 1^e niveau doublent.
- **8%** des entreprises **IS** ne disposent pas d'**équipes de contrôle interne de 2nd niveau** et **36%** ne disposent pas de **correspondants**, majoritairement des entreprises de **taille moyenne**.
- **Toute** entreprise du secteur **FSI** dispose d'**équipes de contrôle interne de 2nd niveau** et **24%** ne disposent pas de **correspondants**, majoritairement des institutions de **petite taille**.

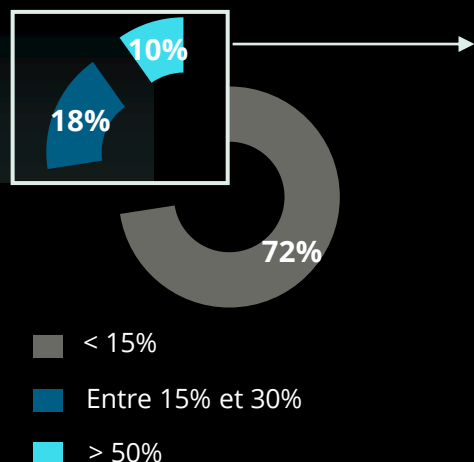
La filière contrôle interne

Organisation

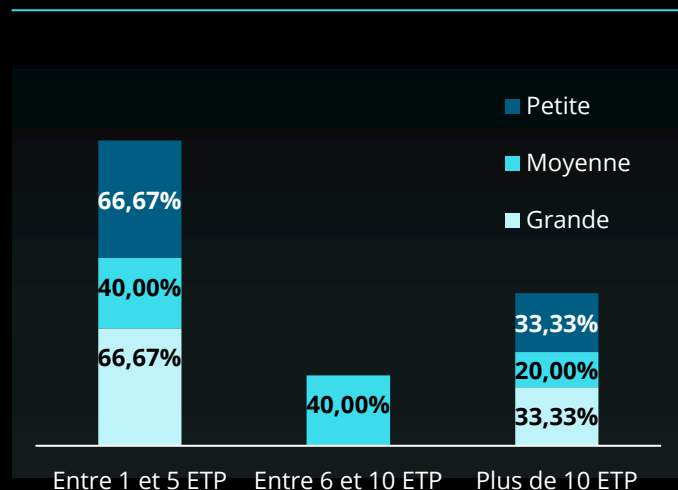


Quelle charge représente la réalisation des contrôles de premier niveau pour les équipes dédiées sur une journée de 7h ?

Charge de réalisation des contrôles



Taille des équipes de correspondants par taille des entreprises



Quelles sont les responsabilités des correspondants au sein des lignes métiers, en dehors de la réalisation de contrôles (le cas échéant) ?



- Pour **72%** des répondants, la réalisation des contrôles de 1^{er} niveau représente une **part minime de leurs tâches quotidiennes**.
- **48%** de ces organisations indiquent avoir plus de **10 ETP nommés en tant que correspondants au niveau des métiers**.
- Les répondants, tous secteurs confondus, indiquant avoir une **charge de réalisation des contrôles de 1e niveau élevée** (>15%) disposent majoritairement **d'équipes réduites de correspondants** (entre 1 et 5 ETP).
- **2 responsabilités** les plus citées sont **communes aux 2 secteurs**, FSI et IS :
 - Déclarer les incidents de risques opérationnels ; et
 - Participer à l'exercice de cartographie des risques opérationnels.

2

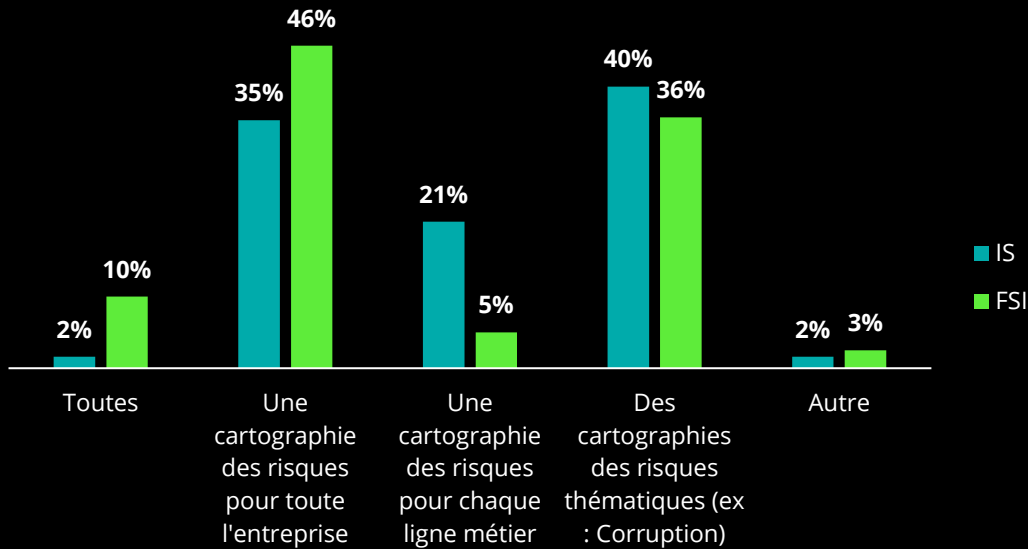
Processus & Contrôles

Processus & Contrôles

Cartographie des risques



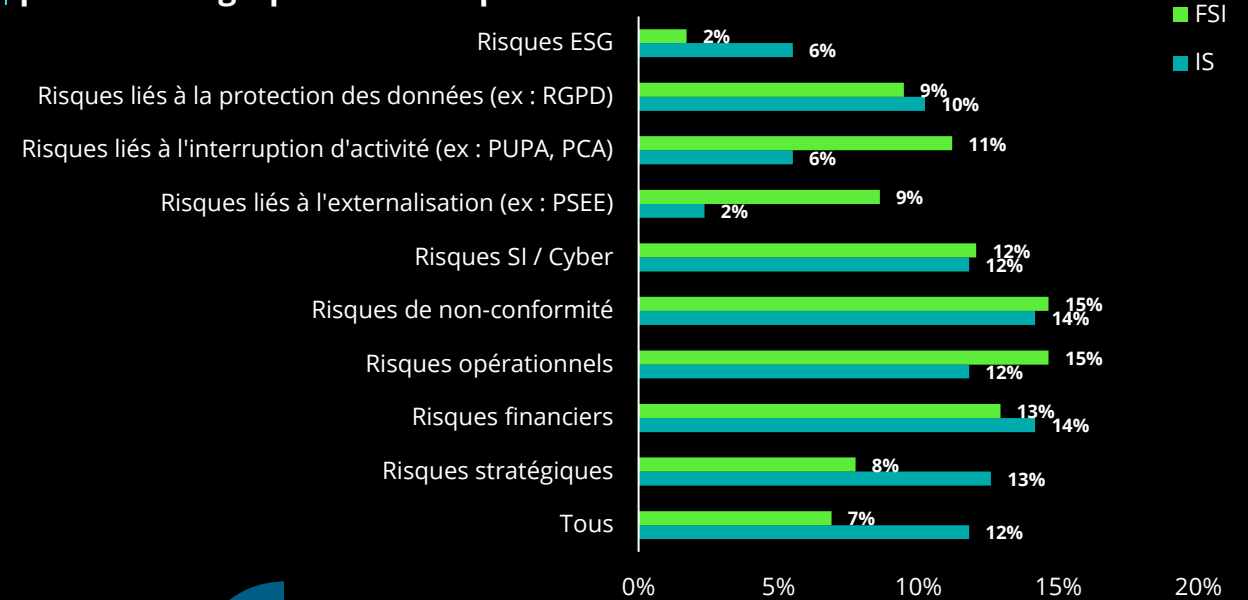
De quelles cartographies des risques disposez-vous ?



Avez-vous identifié au sein de vos contrôles, ceux qui adressent un risque significatif ?



Quel est le périmètre des risques couverts par les cartographies des risques ?



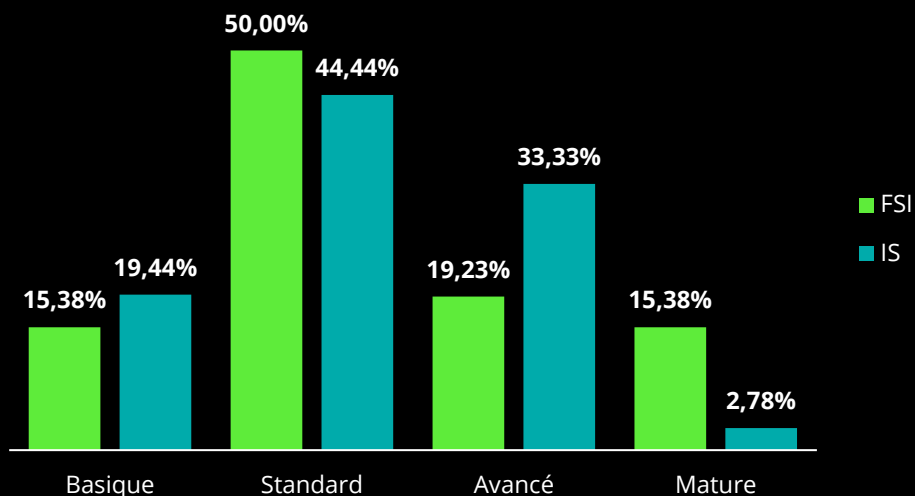
- Les organisations, tous secteurs confondus, disposent d'une **cartographie des risques pour toute l'entreprise (40%)** et de **cartographies des risques thématiques (39%)**, couvrant majoritairement les **risques financiers, opérationnels et de non-conformité** ; le secteur **IS** identifie davantage les **risques stratégiques** que le secteur FSI.
- Le **secteur IS** dispose quant à lui, dans **21% des cas, de cartographies des risques par ligne métier**.
- **68%** des répondants, tous secteurs confondus, ont identifié leurs **risques significatifs** et défini des **contrôles clés** pour les atténuer.

Processus & Contrôles

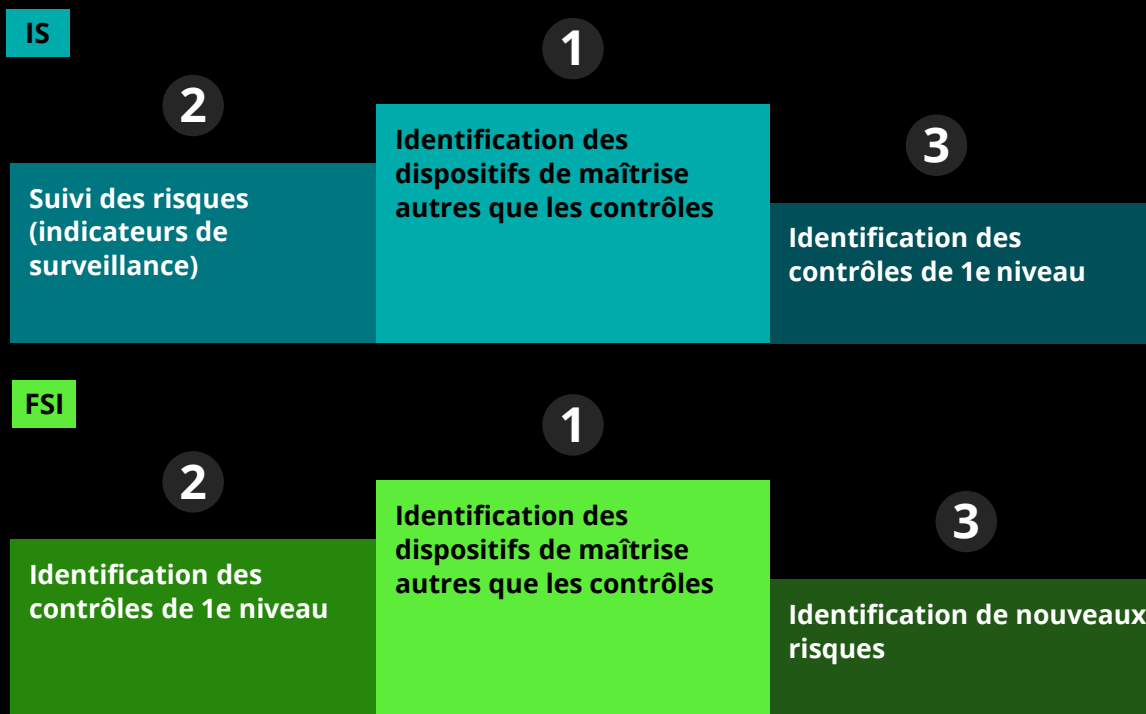
Maturité des dispositifs et enjeux – Cartographie des risques



Quel est le degré de maturité de vos cartographies des risques ?



Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans l'exercice de cartographie des risques ?



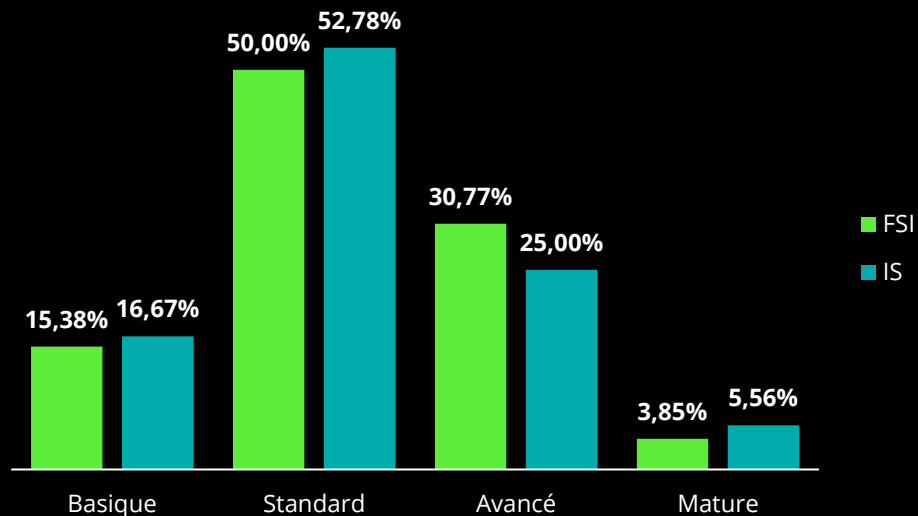
- Tous secteurs confondus, **47%** des répondants indiquent que la **maturité** de leurs cartographies des risques est **standard**.
- Seuls **8%** tous secteurs confondus, considèrent leur niveau comme **mature** et plus majoritairement dans le secteur **FSI**.
- **Enjeux communs** auxquels sont confrontées les organisations, tous secteurs confondus, dans **l'exercice de leur cartographie des risques** :
 - Identification des dispositifs de maîtrise autres que les contrôles ; et
 - Identification des contrôles de 1e niveau.

Processus & Contrôles

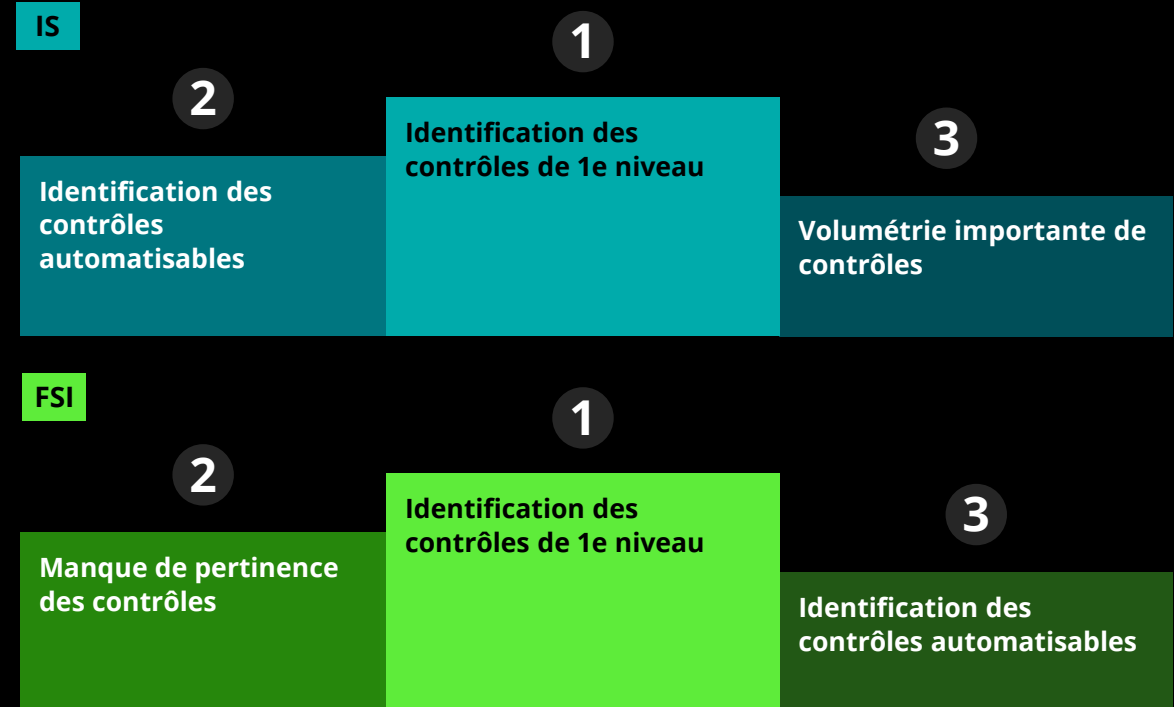
Maturité des dispositifs et enjeux – Plan de contrôles



Quel est le degré de maturité de votre plan de contrôle ?



Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans l'élaboration et la mise en œuvre de votre plan de contrôle ?



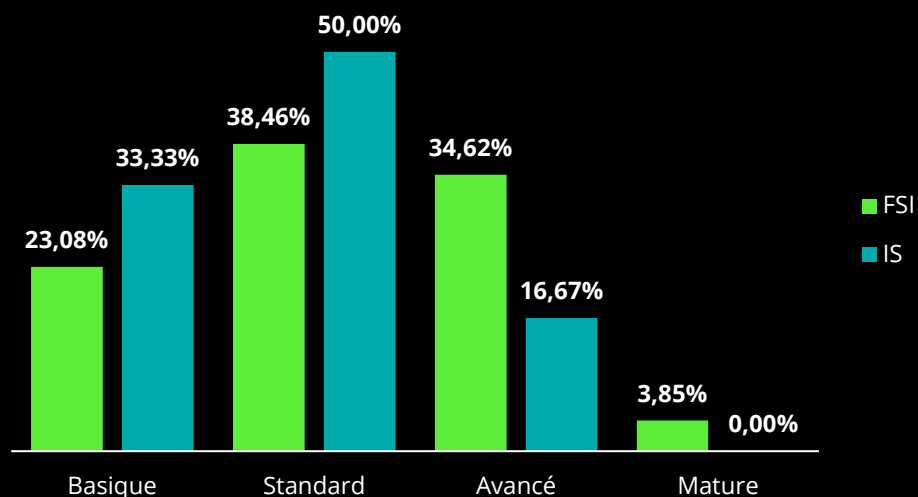
- **52%** des répondants, tous secteurs confondus, considèrent que leurs **plans de contrôle** sont de maturité **standard**.
- Seuls **5%** tous secteurs confondus, considèrent leur niveau comme **mature**.
- **Enjeux communs** en lien avec la **mise en œuvre des plans de contrôle**, tous secteurs confondus :
 - Identification des contrôles de 1er niveau ; et
 - Identification des contrôles automatisables.

Processus & Contrôles

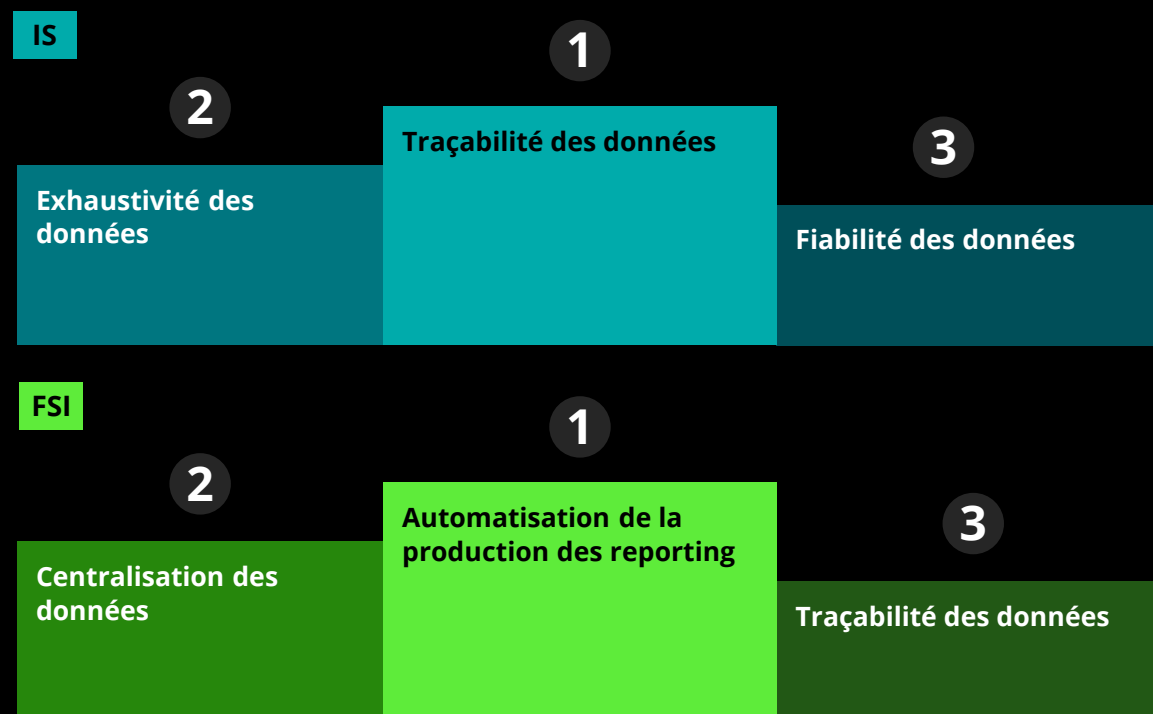
Maturité des dispositifs et enjeux – Pilotage des risques et contrôles



Quel est le degré de maturité de vos indicateurs de pilotage des risques et des contrôles ?



Quelles sont les difficultés rencontrées dans la production de vos reporting ?



- **45%** des répondants, tous secteurs confondus, considèrent que leurs **indicateurs de pilotage** sont **standards**.
- Seuls **1,6%**, tous secteurs confondus, considèrent leur niveau comme **mature**, et uniquement dans le secteur **FSI**.
- Les entreprises estimant comme **basique** le degré de maturité des indicateurs de pilotage ne disposent pas pour **61%** des cas de **correspondants dans les lignes métiers**.
- **1 enjeu commun**, tous secteurs confondus : traçabilité des données.



3

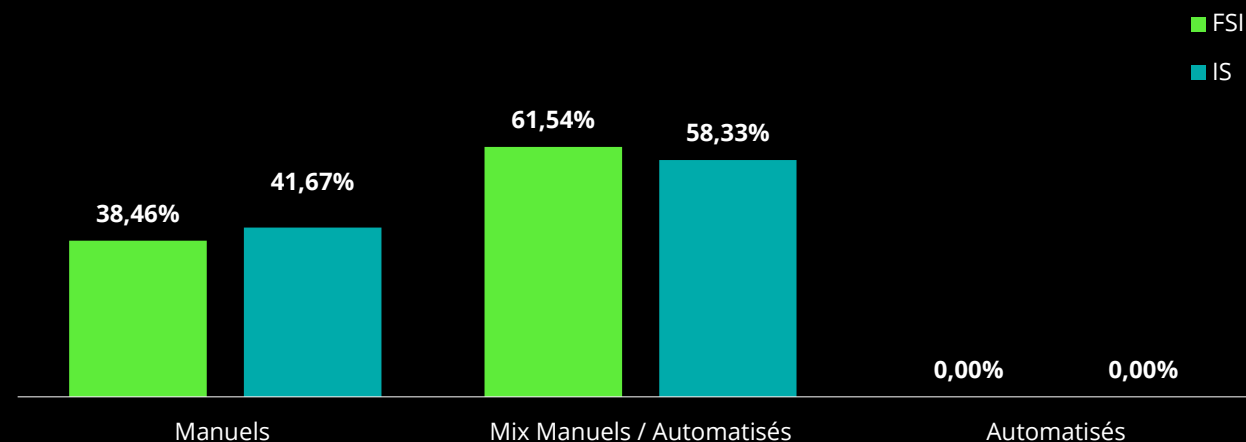
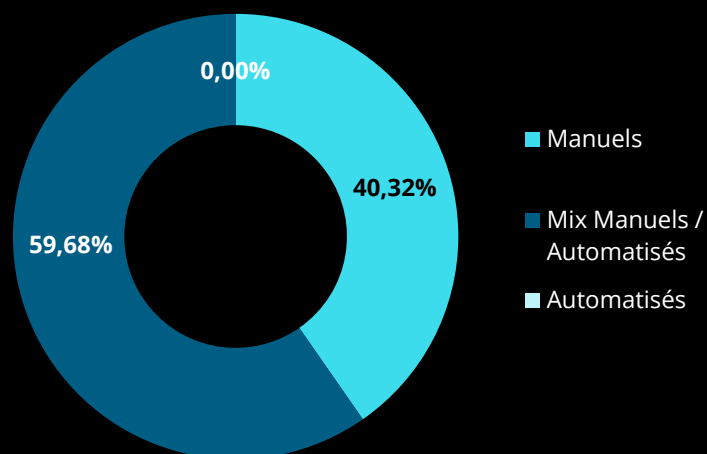
Outils de la fonction contrôle interne

Outils de la fonction contrôle interne

Automatisation des contrôles



Quel est selon vous le degré d'automatisation de vos contrôles ?



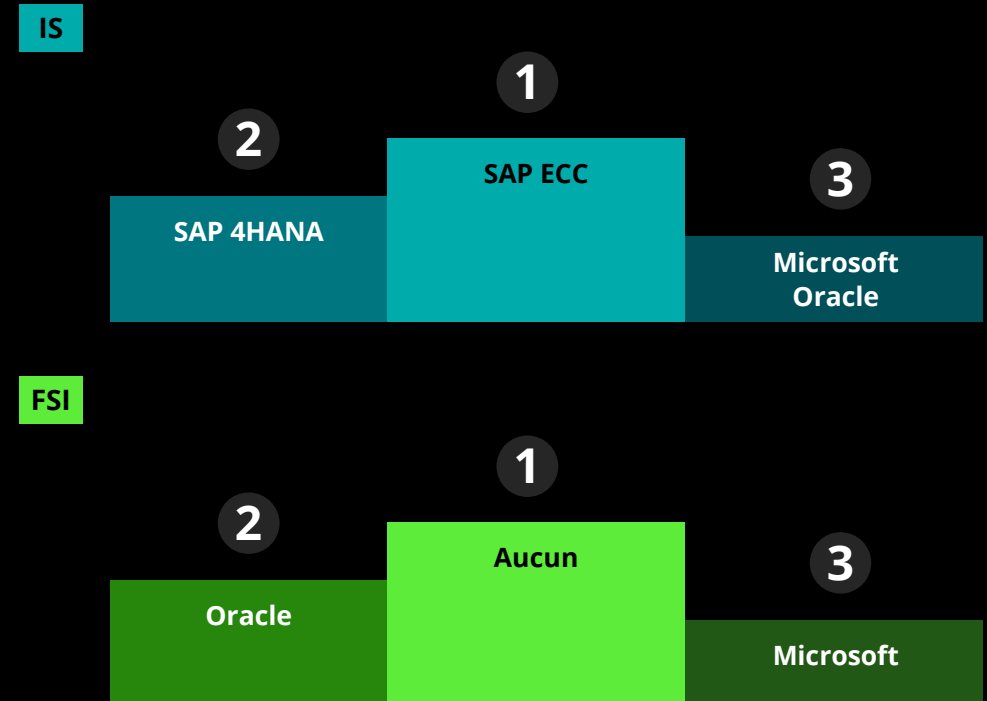
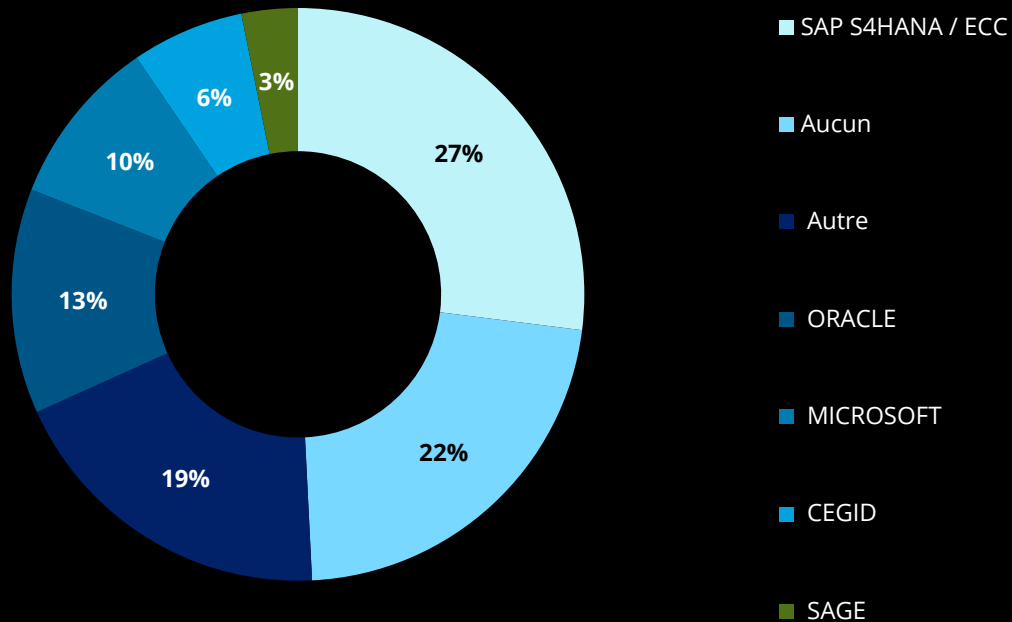
- **Aucune organisation** répondante, quel que soit le secteur d'activité concerné, n'a **intégralement automatisé ses contrôles**.
- Le secteur **FSI** procède plutôt à **l'automatisation de processus end-to-end** (37,5% des cas) tandis que le secteur **IS** combine **pour un même processus, une partie manuelle et une partie automatisée** (95% des cas).

Outils de la fonction contrôle interne

Les ERP



Quel ERP utilisez-vous ?



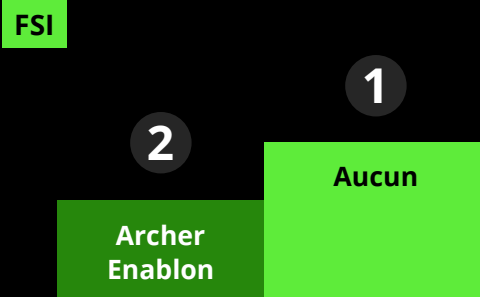
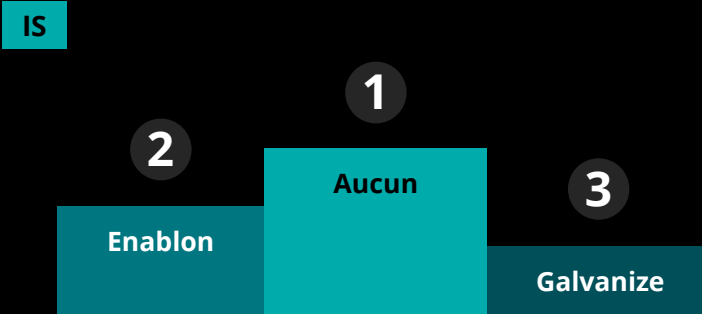
- **22%** des répondants ont indiqué n'utiliser **aucun ERP**, et **44%** de répondants dans le secteur **FSI**.
- **19% des répondants**, tous secteurs confondus, indiquent utiliser **d'autres solutions d'ERP** (ex. NetSuite, Sopra, externalisation de fonction comptabilité, etc.).
- **42%** des répondants du secteur **IS** utilise une solution de l'éditeur **SAP**.

Outils de la fonction contrôle interne

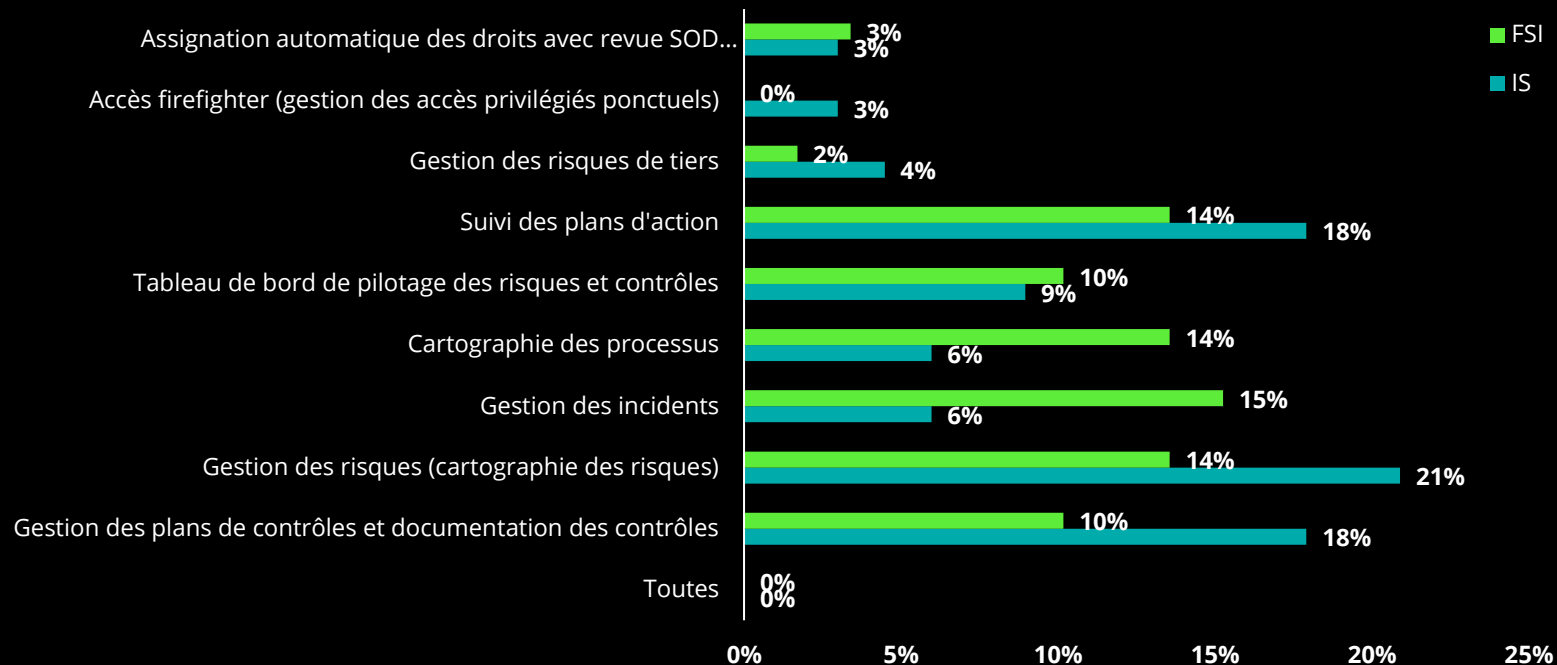
Les outils Integrated Risk Management (IRM)



Quel outil d'IRM utilisez-vous ?



Quelles fonctionnalités des outils IRM utilisez-vous ?



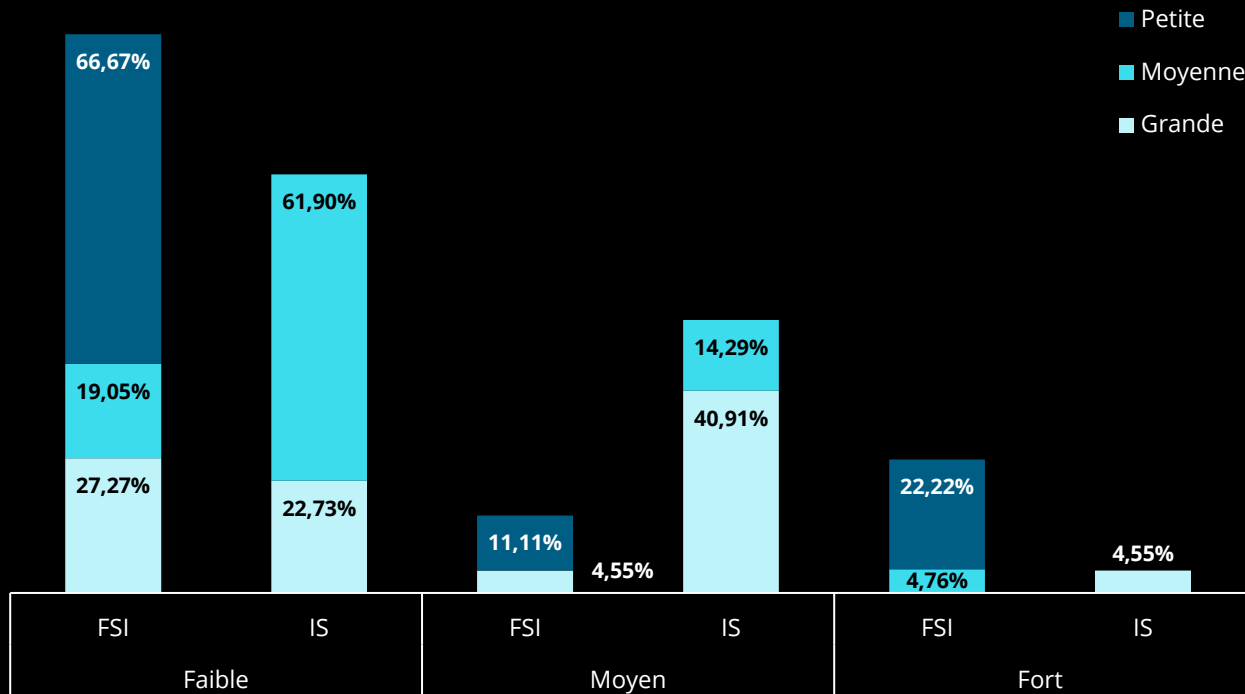
- **Plus de 50%**, tous secteurs confondus, indiquent n'utiliser **aucun des outils d'IRM listés**.
- **36%** des répondants, **tous secteurs confondus**, indiquent utiliser d'autres outils d'IRM, ainsi que des **solutions internes**.
- Le secteur **IS** utilise **plus de modules** (notamment processus et incidents) que les entreprises du secteur FSI.
- **Modules les plus utilisés**, tous secteurs confondus :
 - Cartographie des risques ; et
 - Suivi des plans d'action.

Outils de la fonction contrôle interne

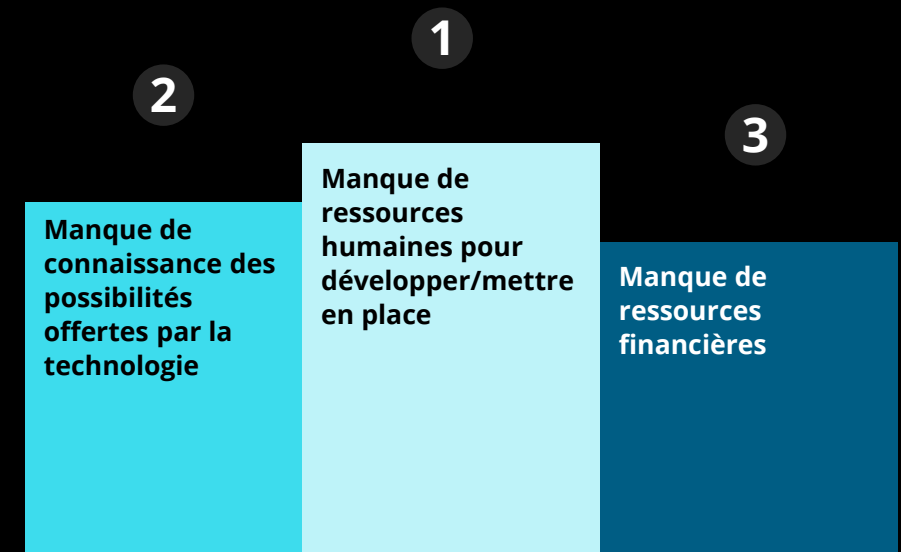
La digitalisation de la fonction contrôle interne



Quel est le degré de maturité de votre dispositif de contrôle interne en termes de digitalisation ?



Quels sont les freins à la digitalisation de votre dispositif de contrôle interne ?



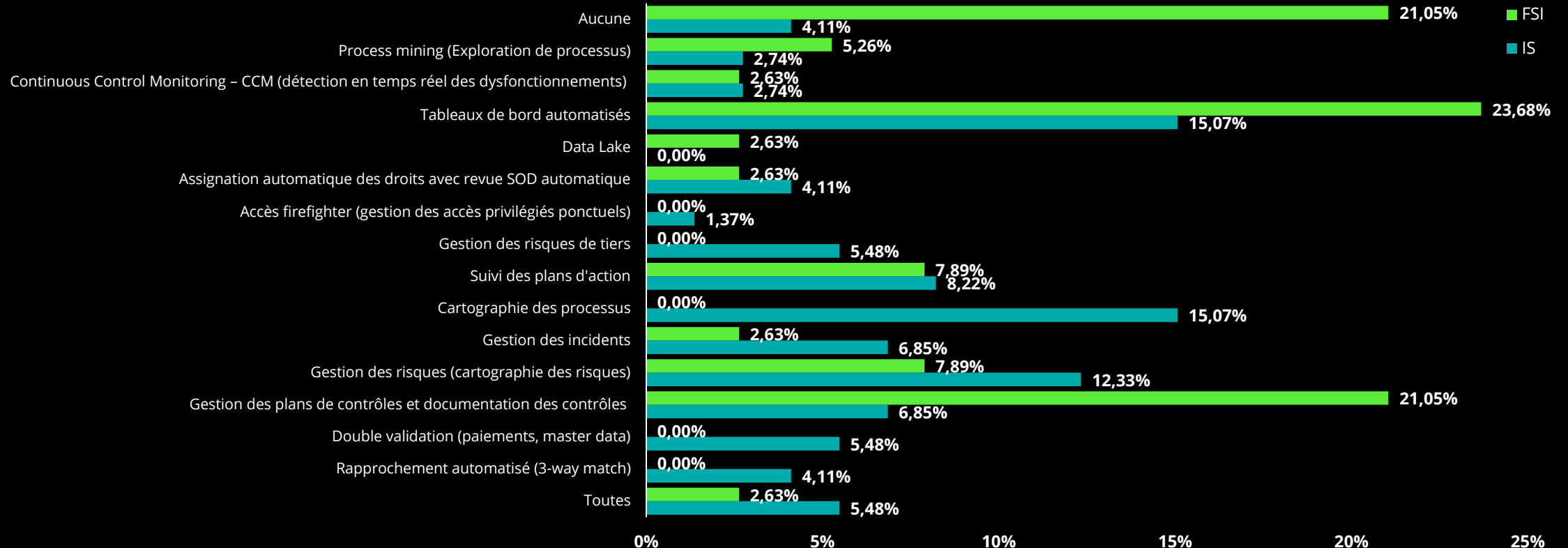
- **65%** des répondants, tous secteurs confondus, estiment que leur dispositif de contrôle interne est **faiblement digitalisé**.
- **50%** des **grandes entreprises** se considèrent comme **faiblement digitalisées**.
- Les **principaux freins** à la digitalisation sont liés aux **compétences**, à la **veille technologique** et aux **moyens financiers**.

Outils de la fonction contrôle interne

La digitalisation de la fonction contrôle interne



A l'avenir, laquelle de ces fonctionnalités voulez-vous mettre en place (horizon < 2 ans) ?



- **24%** des répondants **FSI** visent à 2 ans une plus grande **automatisation des reporting** et **21%** la mise en place du **module de gestion des plans de contrôle**.
- **15%** des répondants **IS** visent à 2 ans à mettre en place un **module de cartographie des processus** et **15%** une **automatisation des reporting**.



**Pour aller plus loin,
contactez-nous**



INDUSTRIE & SERVICES (IS)



Sonia Cabanis
Associée
scabanis@deloitte.fr



Estelle Carrier
Directrice
ecarrier@deloitte.fr



Benjamin Bayard
Senior Manager
bbayard@deloitte.fr

SECTEUR FINANCIER (FSI)

BANQUE



Alexandre Fenet-Garde
Associé
afenetgarde@deloitte.fr



Benjamin Brécy
Directeur
bbrecy@deloitte.fr

ASSURANCE



Odilon Audoin
Associé
oudouin@deloitte.fr



Luigi Freedom
Senior Manager
lfreedom@deloitte.fr

INVESTMENT MANAGEMENT



Yoan Chazal
Associé
ychazal@deloitte.fr

TECH & DATA



Jan Minartz
Associé
jminartz@deloitte.de



Richard Eudes
Managing Director
reudes@deloitte.fr



Yves Yota Tchoffo
Directeur
reudes@deloitte.fr



Dorian Tabouret
Senior Manager
dtabouret@deloitte.fr



Ider El Belky
Senior Manager
ielbelky@deloitte.fr



À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de *financial advisory* et de *risk advisory*, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos près de 415 000 professionnels dans le monde *make an impact that matters*, consultez www.deloitte.com.

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 700 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

© 2023 Deloitte Conseil. Une entité du réseau Deloitte

Designed by dot.