

---

## Guide des Bonnes Pratiques



### Fiche Focus Thématique **GOVERNANCE**



## **DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE**

Bonnes Pratiques de référence

**9-10-32-72**

# SOMMAIRE

L'OBJECTIF .....	3
• <b>Quoi ? l'objet :</b> .....	3
• <b>Pour Qui ? à qui s'adresse cette exigence :</b> .....	3
• <b>Comment est-ce mis à disposition ?</b> .....	3
LE POURQUOI .....	4
• <b>Rappel des obligations légales (si applicable)</b> .....	4
• <b>Rappel des autres exigences</b> .....	4
COMMENT PROCEDER 5 .....	5
• <b>Le dispositif de CI doit se construire sur les principes suivants :</b> .....	5
• <b>Annexe – Documents de référence</b> .....	6
• <b>Annexe - Sujets à ne pas oublier (non exhaustif)</b> .....	6
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE.....	7

# L'OBJECTIF

## Rappel de l'objectif à atteindre :

- **Quoi ? l'objet :**

Le contrôle interne est le dispositif qui décrit l'ensemble des mécanismes que l'organe collégial d'administration estime nécessaire de mettre en place pour avoir une assurance raisonnable que les activités sont gérées conformément à ses attentes, c'est-à-dire en appliquant des règles de bonne conduite, conformément aux statuts de l'association et dans le respect du projet associatif.

- **Pour Qui ? à qui s'adresse cette exigence :**

Toutes les parties prenantes internes de l'association.

- **Comment est-ce mis à disposition ?**

Le dispositif de contrôle interne doit se matérialiser sous forme de règles de fonctionnement et de procédures.

# LE POURQUOI

- **Rappel des obligations légales (si applicable)**

Pas d'obligation légale

- **Rappel des autres exigences**

La définition et la mise en œuvre d'un dispositif efficace de Contrôle Interne et le suivi de son fonctionnement font partie du domaine de responsabilité des dirigeants.

Les dirigeants sont chargés d'impulser et de surveiller le dispositif, les autres membres du personnel de l'association doivent avoir les compétences et l'information requises pour l'établir, le faire fonctionner, et le surveiller au regard des objectifs qui leur ont été assignés. La fonction contrôle de gestion de l'entité intègre cette composante dans le processus de pilotage de la structure. Sa mise en place concerne la totalité des personnes, dirigeants ou non, salariés ou bénévoles, participant aux activités exercées au sein de l'association.

Organes de Direction	Comment sont-ils concernés par le Contrôle Interne ?
L'organe collégial d'administration	Il est responsable de la définition du Contrôle Interne qu'il souhaite et s'assure de son contrôle par le comité spécialisé en charge de l'audit.
Le Comité spécialisé (Audit)	Il vérifie la réalité du CI de l'entité et s'assure que les remarques du commissaire aux comptes sont suivies. Il évalue de manière périodique le dispositif en place et en demande les ajustements si nécessaire.  Il doit pouvoir disposer de preuves formelles que le dispositif en place fonctionne sur les différents domaines et aux différents niveaux de l'organisation.  Son rapport annuel est présenté à l'organe collégial d'administration qui statue sur les recommandations proposées.
Commissaire aux comptes	Doit, dans le cadre de sa mission légale, s'assurer de l'existence et de l'efficacité des procédures de CI.
La direction	Elle est responsable de la mise en place des procédures de CI, et de leur renforcement si nécessaire.
Le responsable d'équipe	Il s'assure de la bonne application des règles dans son domaine de responsabilité et en apporte la preuve à sa hiérarchie ou directement au comité spécialisé en charge de l'audit du CI.

# COMMENT PROCEDER

- **Le dispositif de CI doit se construire sur les principes suivants :**
  1. S'assurer que les Rôles et Responsabilités au sein de la structure sont clairement définis
    - ↪ des organigrammes clairs
    - ↪ des délégations de pouvoir et de signatures en cohérence avec l'organigramme
    - ↪ des fiches de fonctions/missions explicites
  2. Définir les attentes du dispositif

A partir de l'expérience acquise sur des dysfonctionnements connus ou prévisibles, des risques appréhendés lors de la création ou de la mise à jour de la **cartographie des risques**, lister les sujets devant être prises en compte dans le dispositif (voir ci-dessous en annexe, une liste de sujets typiques du contrôle interne).
  3. Mettre en œuvre les procédures concernant ces sujets qui explicitent :
    - ↪ le Qui fait Quoi clairement défini,
    - ↪ la séparation des responsabilités pour les tâches sensibles,
      - *ex : séparation : engagement/ paiement/ comptabilisation*
    - ↪ les règles à suivre pour vérifier/enregistrer/tracer les actions ou les résultats qui doivent l'être, ainsi que les modalités de conservation.
  4. Définir les activités de contrôle attendues (et proportionnées aux enjeux)
    - ↪ réalisées par la hiérarchie ou par une entité transverse dans les organismes dimensionnés pour le faire
    - ↪ réalisées par sondage par un membre de l'OCA dans les organismes de petite taille
  5. Prévoir le pilotage et la surveillance du dispositif
    - ↪ Dans les organismes de grande taille, cette activité peut être confiée à une entité transverse, comme le contrôle de gestion.
    - ↪ Dans les organismes de petite taille, le pilotage sera assuré par l'OCA ou un de ses comités spécialisés et la surveillance par le comité d'audit (comité spécialisé en charge de vérifier la réalité du contrôle interne).

## ● **Annexe – Documents de référence**

- Projet associatif
- Charte Ethique /Déontologie
- Cartographie des parties prenantes internes
- Cartographie des risques
- Organigramme
- Délégations de pouvoir et de signatures
- Fiches de fonctions/missions
- Procédures
- ...

## ● **Annexe - Sujets à ne pas oublier (non exhaustif)**

Au-delà des besoins de sécurisation liés aux activités propres à l'organisme, les sujets récurrents suivants sont à envisager :

- Règles d'engagements financiers  
*(Séparation des rôles : engagement /paiement/enregistrement comptable)*
- Vérification de la concordance des différents documents aboutissants à un paiement : par exemple bon de commande / bon de réception / facture
- Sécurisation des actes d'achats (règles de mise en concurrence, niveaux de signature autorisés, ...)
- Sécurisation des flux et des stocks pour les espèces en caisse et les biens de consommation courante
- Sécurisation de l'émission des reçus fiscaux
- Sécurisation de la gestion financière (placement d'excédents, recours au crédit, caution, taux de change)
- Maîtrise des messages utilisés pour la collecte de fonds
- Prise en compte des risques mis en évidence par les autorités d'habilitation
- Protection des accès informatiques, des données sensibles et des équipements informatiques et de communication
- Sécurisation du processus d'embauches
- Sécurisation de l'envoi des fonds à l'étranger
- Adéquation des polices d'assurances aux risques résiduels

# LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

## UN DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE STRUCTURÉ - G2.2

Un dispositif de contrôle interne adapté, défini par l'organe collégial d'administration et audité par un comité spécialisé.

**Bonne Pratique 9 :** L'organe collégial d'administration définit un dispositif de contrôle interne :

- en cohérence avec les délégations de pouvoirs données,
- et ayant pour mission de lui donner une assurance raisonnable que :
  - ↳ les activités sont menées dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale,
  - ↳ les risques identifiés sont globalement maîtrisés (La gestion des risques est détaillée en Objectif G5).

**Bonne Pratique 10 :** L'organe collégial d'administration nomme un Comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne ; il rapporte à l'organe collégial d'administration. Il comprend au moins une personne qualifiée indépendante de l'entité. Les salariés et le Président n'en font pas partie.

Politique active de prévention ou de maîtrise des risques validée et suivie par l'organe collégial d'administration

**Bonne Pratique 32 :** L'entité met en œuvre les plans d'action, les procédures internes et les contrôles aptes à prévenir les principaux risques identifiés et à en réduire leurs impacts.

## ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION – P&E1.1

L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion »

**Bonne Pratique 72 :** L'entité dispose d'un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité de ses actions. Basé sur les contrôles par la hiérarchie et sur la fonction contrôle de gestion de l'entité, il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités au regard des principes d'efficacité et d'efficience.