



## ***Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne***

Atelier IDEAS Lab  
pour les conseillers  
bénévoles

**Le jeudi 6 janvier 2022**

**LEFEBVRE DALLOZ : Adramé NDIAYE & Damien LEROY**

# LES OBJECTIFS DE L'ATELIER

---

L'atelier a pour objectif de répondre à ces questions :

- Que recouvre la notion de contrôle interne ?
- Comment mettre en place un système de contrôle interne ?
- Quel dispositif et quels outils utiliser ?
- Comment fonctionne la comité d'audit ?

# **AGENDA (9h30-12h)**

- **Introduction par Suzanne Chami, Déléguée Générale de l'Institut IDEAS**
- **Présentation de Lefebvre Dalloz**
- **Le contrôle interne et les bonnes pratiques du guide IDEAS**
- **Les points-clés du contrôle interne par Lefebvre Dalloz**
  - **Une priorité pour le management**
  - **Définition, objectifs & limites**
  - **Les bases d'un contrôle interne efficace**
  - **Conduire une mission de contrôle interne**
- **Echanges avec les participants**



# Le contrôle interne et les Bonnes Pratiques IDEAS

# Les Bonnes Pratiques qui font référence au contrôle interne

---

## ● OBJECTIF G2 – DES ORGANES DE GOUVERNANCE AU FONCTIONNEMENT EFFECTIF

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

**BP 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 détaillé en Objectif G5*)

**BP 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 et comprend au moins une personne qualifiée indépendant de l'entité. Les salariés et le Président n'en font pas partie.

**BP 12 :** Le président mandate le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du **contrôle interne** du suivi des recommandations du **commissaire aux comptes** notamment sur le contrôle interne.

**BP 74 :** L'organisation du **contrôle de gestion** est audité par le Comité spécialisé chargé du **contrôle interne**.



# 2

## Les points-clés du contrôle interne par Lefebvre Dalloz



# Contrôle Interne & mise en place d'un comité d'audit

# : Sommaire

1. Le contrôle interne, une priorité pour le management
2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites
3. Les bases d'un contrôle interne efficace
4. Conduire une mission de contrôle interne





# **1 - Le contrôle interne, une priorité pour le management**

# : 1. Le contrôle interne, une priorité pour le management

- Environnement en mutation, enjeux nouveaux et des exigences réglementaires



# : 1. Le contrôle interne, une priorité pour le management

- Les raisons d'être du contrôle interne

## Une opportunité de progrès

- **Véritables opportunités** pour l'entité de faire **progresser la maîtrise de ses risques et de ses activités.**
- Les bénéfices induits par les projets de contrôle sont multiples :
  - ✓ *Accroissement des performances, grâce en particulier à l'optimisation et l'accélération des flux au sein de l'entité,*
  - ✓ *Meilleure communication et compréhension entre services,*
  - ✓ *Amélioration de la connaissance des coûts,*
  - ✓ *Meilleure appréhension des risques et, par conséquence, couverture plus efficace,*
  - ✓ *Organisation plus efficace (définitions précises des fonctions et rôles de chacun).*

# : 1. Le contrôle interne, une priorité pour le management

- Les raisons d'être du contrôle interne

## **Assurance raisonnable mais non une certitude**

- Permet une bonne maîtrise de ses activités
- Contribue à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources
- Permet de prendre en compte de manière appropriée des risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité

## **Contrainte réglementaire pour certaines entités**

- Certaines entités sont tenues, par leur présence sur les marchés boursiers ou leur secteurs d'activité, de respecter une réglementation spécifique relative au contrôle interne (la loi Sarbanes Oxley, la loi de sécurité financière, Bâle 2 & 3, Solvency 2, 4<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> directives européennes)



## **2 - Le contrôle interne: définition, objectifs & limites**

## ⋮ 2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites

- Définition du contrôle interne

- Les définitions du Contrôle Interne sont multiples. D'où une grande confusion parmi les décideurs, les organes législatifs, les autorités de tutelle et le public.

- Le contrôle interne est défini de façon large ; il ne se limite pas à des contrôles comptables et n'est pas restreint au seul reporting financier.

- Objectif : établir une norme pour toutes les entreprises et organisations (secteur public ou privé, but lucratif ou non) leur permettant d'évaluer leurs propres dispositifs de contrôle et de déterminer comment les améliorer.

- Le cadre de contrôle est lié aux objectifs de l'organisation et il est suffisamment souple pour être modulable.

- Il faut prendre le terme « contrôler » dans sa signification anglo-saxonne qui est « maîtriser »

## § 2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites

- Définition du contrôle interne

Le référentiel COSO propose la définition suivante du contrôle interne :

« **le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :**

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et règlements. »

**Le contrôle interne n'apporte pas de garantie absolue** car il ne permet pas de réaliser complètement les objectifs fixés par les responsables d'une organisation mais il fournit une « **assurance raisonnable** » quant à l'atteinte de ces objectifs

## ⋮ 2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites

- Définition du contrôle interne

Cette définition s'appuie sur quatre concepts fondamentaux :

- Le contrôle interne est un processus : **il constitue un moyen pour l'organisation d'arriver à ses fins et non pas une fin en soi**
- Le contrôle interne n'est pas simplement un ensemble de procédures et de documents : **le contrôle interne est assuré par l'ensemble du personnel de l'organisation**
- **La direction de l'entreprise ne peut attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable**
- **Le contrôle interne vise à atteindre différents objectifs qui se recoupent**



## 2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites

- L'objectif du contrôle interne pour l'organisation

### Opérations

- Assurer l'amélioration des résultats
- Promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'organisation

### Informations financières

- Assurer la protection du patrimoine
- Assurer la fiabilité de l'information financière

### Conformité

- Respecter la réglementation et les politiques du groupe

## ⋮ 2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites

- L'objectif du contrôle interne pour l'organisation
  - Le contrôle interne est **plus préventif que répressif** (« contrôle » dans le sens de « **maitrise** »),
  - Le contrôle interne est un ensemble de moyens mis en place dans une entité et faisant **partie intégrante de son organisation**.
  - La **direction de l'entité est responsable** de sa définition, de la mise en œuvre et de la supervision de ces moyens pour atteindre un certain nombre d'objectifs.




## 2. Le contrôle interne: définition, objectifs & limites

- Les limites du contrôle interne

- Le contrôle interne bien conçu et bien appliqué ne peut toutefois fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'organisation

Tout système de contrôle interne comporte des limites :

- Les contrôles sont en cours de mise en place
  - Les contrôles existent mais ne sont pas ou mal effectués
  - Les contrôles ne sont pas adaptés aux risques à couvrir
  - La notion d'urgence autorisant la suppression ou le report du contrôle n'est pas encadrée
  - Les contrôles sont contournés intentionnellement
  - De fortes collusions sont avérées au sein même de l'entreprise ou entre les salariés et leurs clients ou fournisseurs
- 
- La direction de l'entreprise est particulièrement exposée au risque de contournement du contrôle interne
  - De manière générale, les changements internes et externes affectant l'organisation fragilisent le contrôle interne :
    - Réorganisation,
    - Changement d'actionnaire, de dirigeant,
    - Fusion/rapprochement
    - Croissance rapide de l'activité...

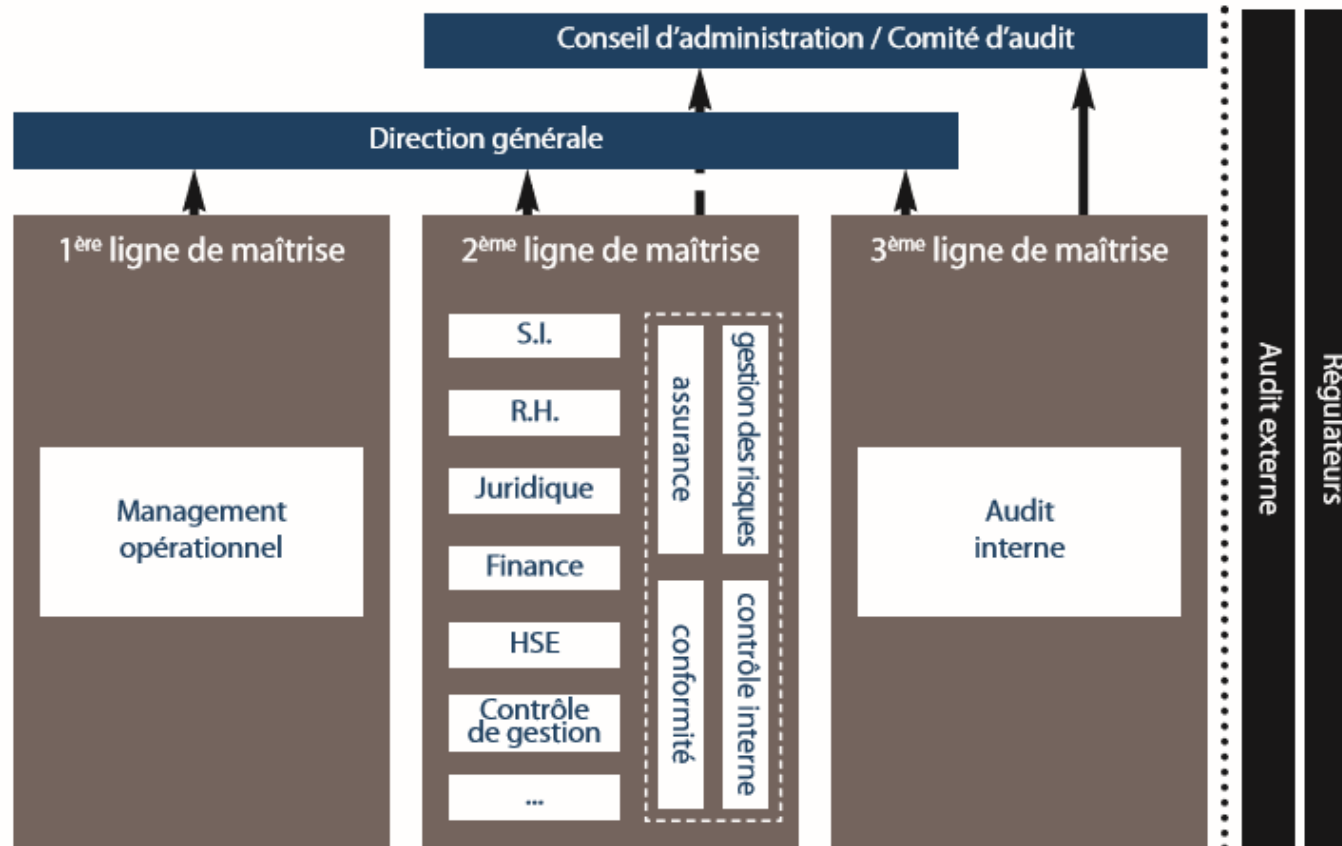


# **3 - Les bases d'un contrôle interne efficace**

## 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Le positionnement du contrôle interne au sein de l'organisation

### Modèle des trois lignes de maîtrise



*Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques*

## : 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les acteurs du contrôle interne

Les mandataires sociaux

(Président, trésorier, secrétaire + membres du conseil d'administration)

+

Directeur salarié (si l'association dispose de cette fonction)

## 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les conditions préalables avant la mise en œuvre du contrôle interne

Clarifier le contexte  
et les objectifs



- Des obligations réglementaires qui imposent l'organisation d'engager un projet de formalisation ou de renforcement de son contrôle interne
- Une meilleure maîtrise des activités

Adopter un référentiel  
et une définition  
du contrôle interne



- L'organisation doit décider le type de contrôle interne qu'elle souhaite mettre en œuvre

Retenir des options de  
déploiement du projet



- Délimiter le périmètre du dispositif
- Préciser la granularité du contrôle interne

## : 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les conditions de mise en œuvre du contrôle interne

La mise en œuvre exige un bon environnement de contrôle et la définition préalable d'une structure adaptée qui précise les rôles et responsabilités de chaque acteur de la démarche, l'établissement d'un planning et l'inventaire des moyens nécessaires.

**Deux acteurs ont un rôle prépondérant dans la conduite d'un projet de contrôle interne :**

### La direction Générale:

- Officialise et lance le projet
- Signe et diffuse la lettre de cadrage
- Constitue le comité de pilotage et désigne le responsable projet
- Attribue les moyens nécessaires
- Supervise l'avancement du projet

### L'équipe projet:

- Doit être représentative
- Motivation et compétence des membres afin de permettre un fonctionnement efficace
- Implique les acteurs issus du métier afin que le projet ne devienne pas une affaire d'expert en contrôle interne



## : 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Le guide des bonnes pratiques, un outil du dispositif de contrôle interne



**Le rôle du Comité  
d'audit**

Guide des bonnes pratiques IDEAS



**Contrôles sur la  
gouvernance**

Guide des bonnes pratiques IDEAS



**Contrôles sur les  
aspects de la  
finance, pilotage &  
évaluation**

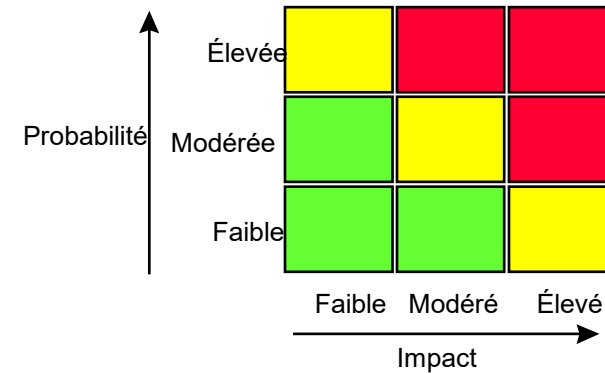
Guide des bonnes pratiques IDEAS

## 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Le cadre organisationnel de la gestion des risques

### La notion de risque

- Un risque se définit comme tout événement, action ou inaction de nature à empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs

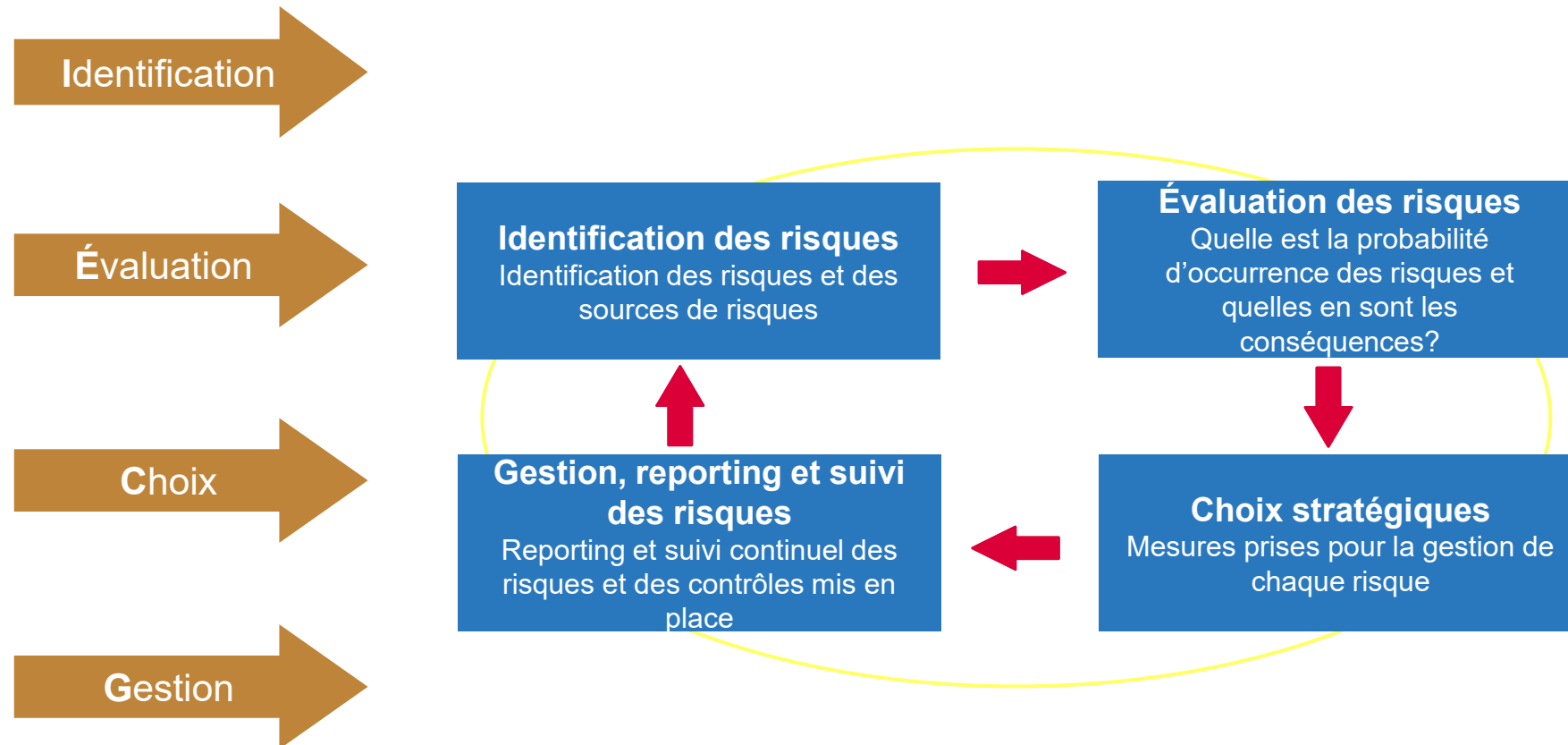


### Un risque majeur est :

- Un risque évalué comme élevé (probabilité & impact en zone rouge)
- ou un risque qui présente un caractère inacceptable pour l'entreprise en regard de la sécurité des biens et des personnes ou de la survie de l'entreprise
  - Il s'agit par exemple des accidents du travail qui, compte tenu des contrôles mis en place, n'ont pas été évalués en tant que risque élevé mais sont néanmoins jugés inacceptables.
- Risque inhérent (risque brut)** : Combinaison de facteurs de risque internes et externes à leur état d'origine en l'absence de contrôle. Risque avant la prise en compte du dispositif de contrôle.
- Risque résiduel (risque net)** : Part du risque inhérent qui subsiste après prise en compte des modalités de traitement des risques mises en œuvre par le management. Risque après la prise en compte du dispositif de contrôle.

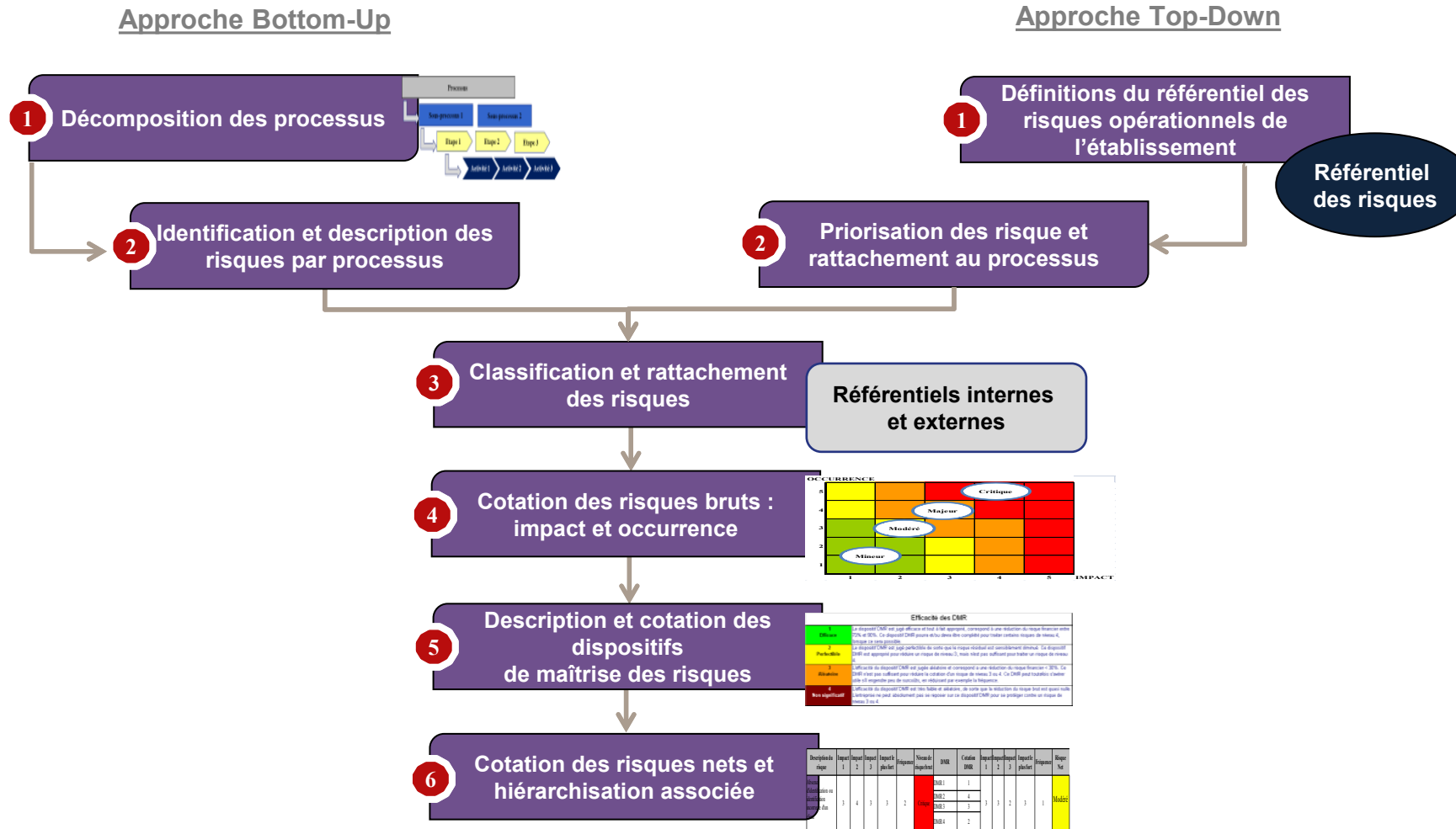
### 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Le cadre organisationnel de la gestion des risques



# 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Le cadre organisationnel de la gestion des risques



## 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les principaux risques dans les associations

**Les principaux risques à contrôler dans une association sont :**

- Le risque juridique :
  - Des statuts adaptés au projet associatif et à jour ? Un règlement intérieur ?
  - La réalisation des déclarations en préfecture et les publications au journal officiel des associations ?
  - La description des fonctions des organes collégiaux et des mandataires sociaux dans les statuts ?
  - La distinction entre adhérents, bénévoles, bénéficiaire et la question de la cotisation ?
  - Les données personnelles : comment respecter le RGPD ?

## 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les principaux risques dans les associations

**Les principaux risques à contrôler dans une association sont :**

- Le risque fiscal :
  - L'association a-t-elle une gestion désintéressée ? Attention à la notion de partage des bénéfices et au cas du « directeur dirigeant de fait ».
  - L'association a-t-elle une activité lucrative accessoire ? Attention à la logique de « significativement prépondérante ».
  - L'association exerce-t-elle une activité relevant d'un champ concurrentiel ? Attention à la règle des « 4P ».
  - L'association a-t-elle procédé à une sectorisation ou une filialisation ?

## ⋮ 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les principaux risques dans les associations

**Les principaux risques à contrôler dans une association sont :**

- Le risque RH :
  - Existe-t-il des délégations de pouvoir ou de signature ? Quid de leur limite ?
  - L'association employeur doit appliquer le code du travail comme toute autre entité employeur relevant du privé.
  - L'association fait-elle reposer des contrats de travail sur des subventions publiques ? Si oui, quid de l'activité partielle ?
  - Qui a le pouvoir de licencier dans une association ? Attention au risque contentieux !

## 3. Les bases d'un contrôle interne efficace

- Les principaux risques dans les associations

**Les principaux risques à contrôler dans une association sont :**

- Le risque comptable :
  - L'association doit-elle tenir une comptabilité en application du règlement ANC 2018-06 ?
  - L'association doit-elle avoir un commissaire aux comptes ?
  - Attention à la distinction entre subvention publique et autres formes de concours publics.
  - Attention à la valorisation des contributions volontaires en nature.
  - Quid des conventions réglementées ?





# 4 - Mission de contrôle interne

## ⋮ 4. Conduire une mission de contrôle interne

- Déroulement d'une mission contrôle interne

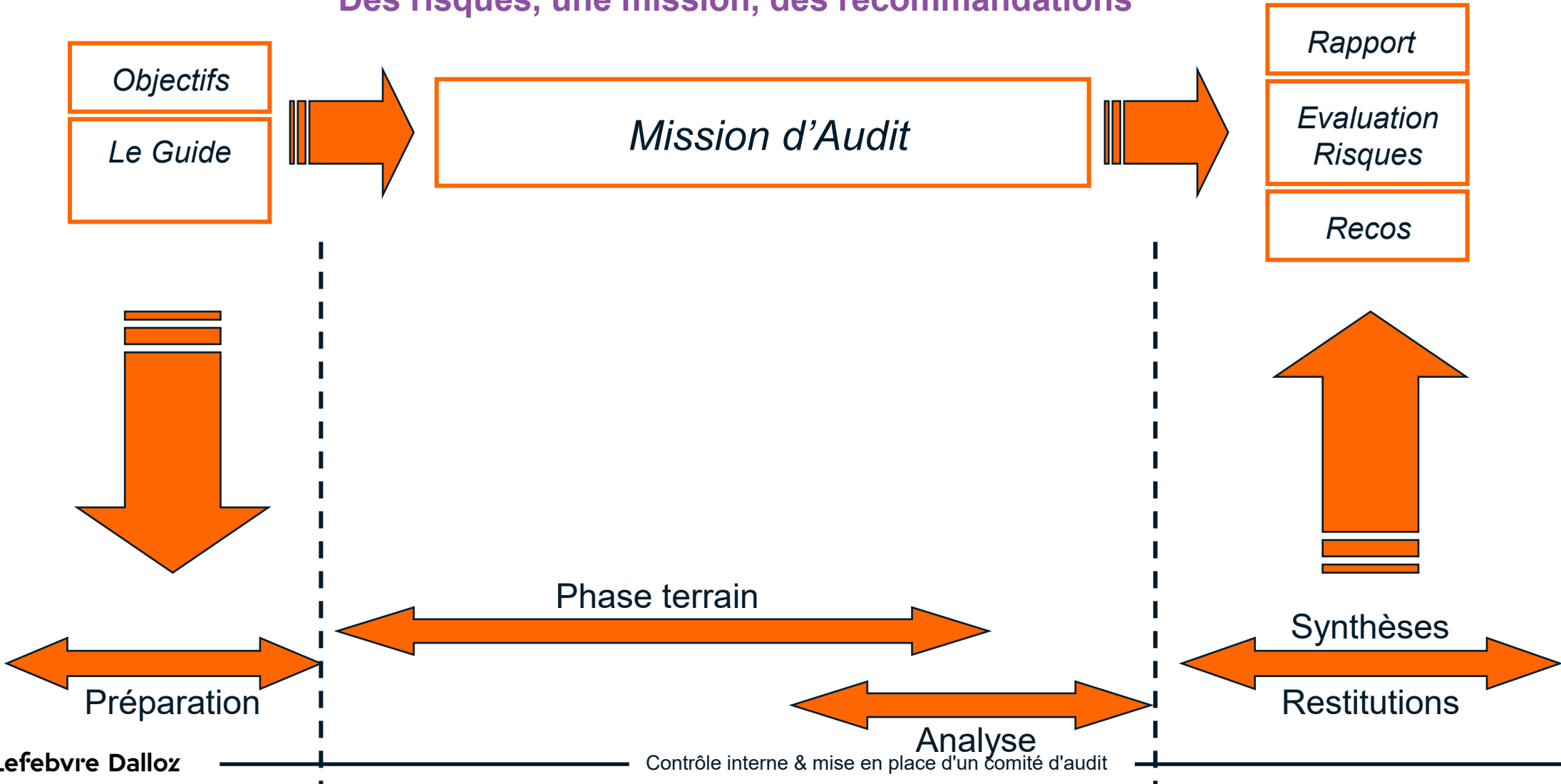
**Les quatre grandes phases d'une mission de contrôle interne sont :**

- La phase de planification
- La phase de réalisation (phase terrain + analyse)
- La phase de communication (synthèse + restitutions)
- La phase de suivi des actions de progrès

# 4. Conduire une mission de contrôle interne

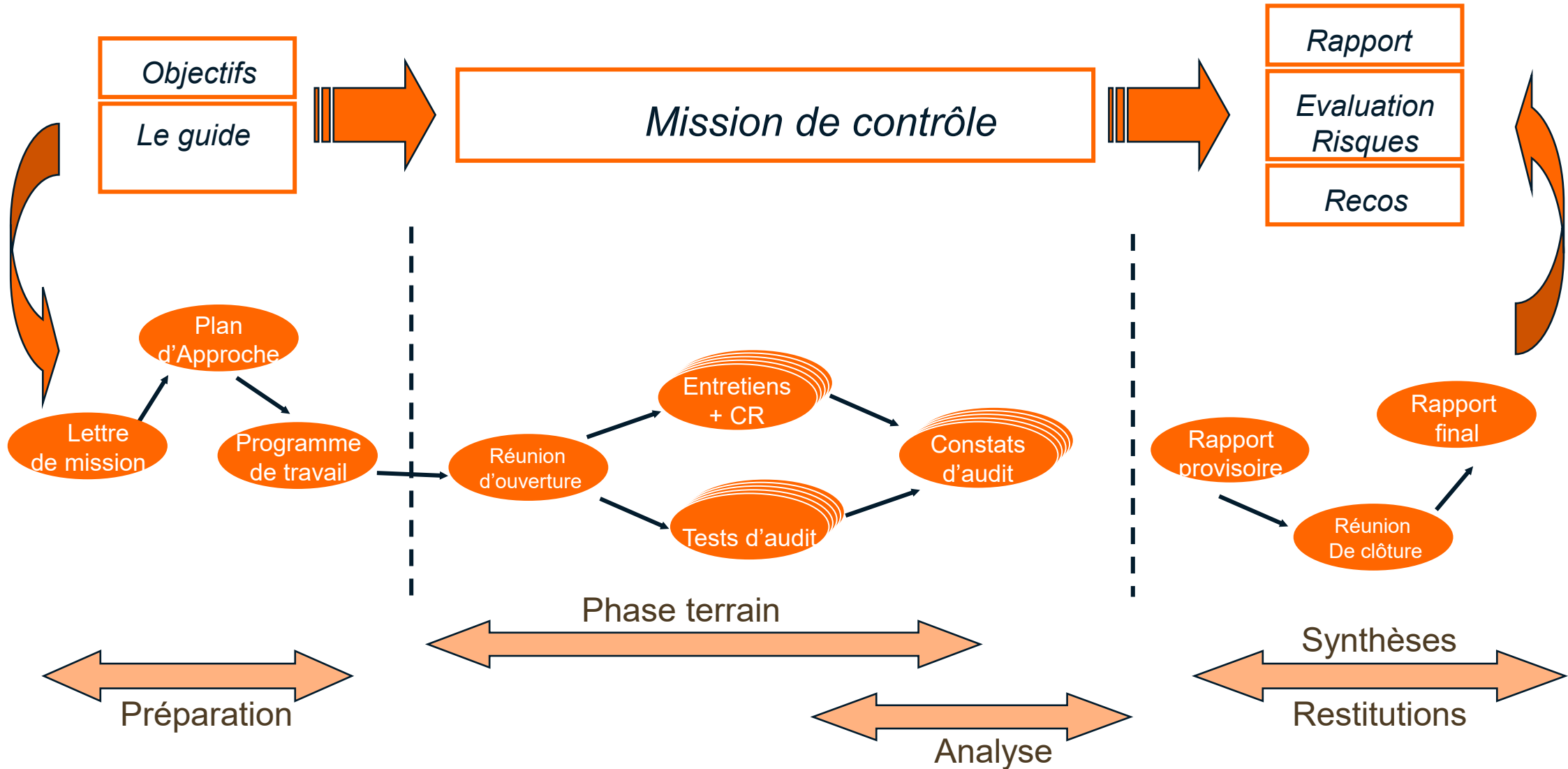
- Déroulement d'une mission contrôle interne

Des risques, une mission, des recommandations



# 4. Conduire une mission de contrôle interne

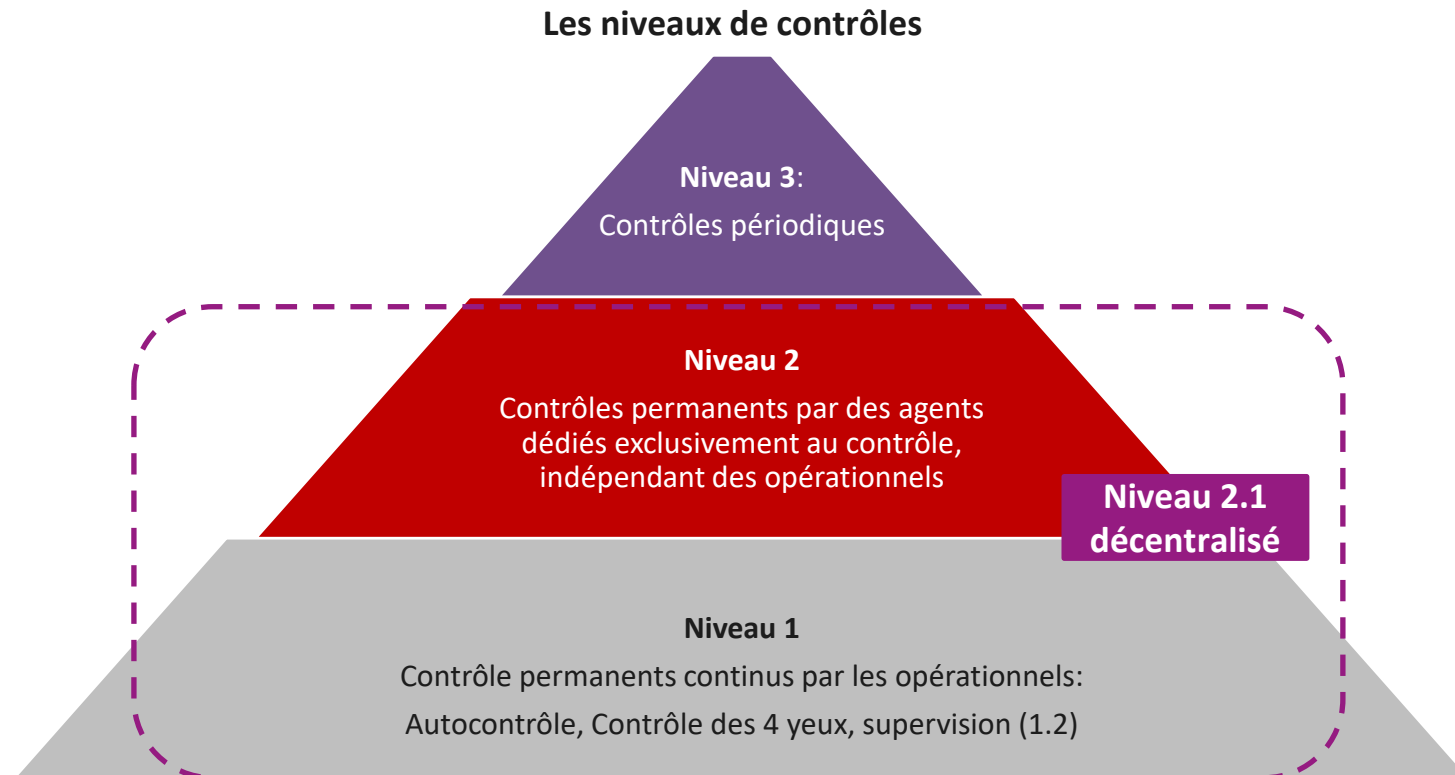
- Déroulement d'une mission contrôle interne



## 4. Conduire une mission de contrôle interne

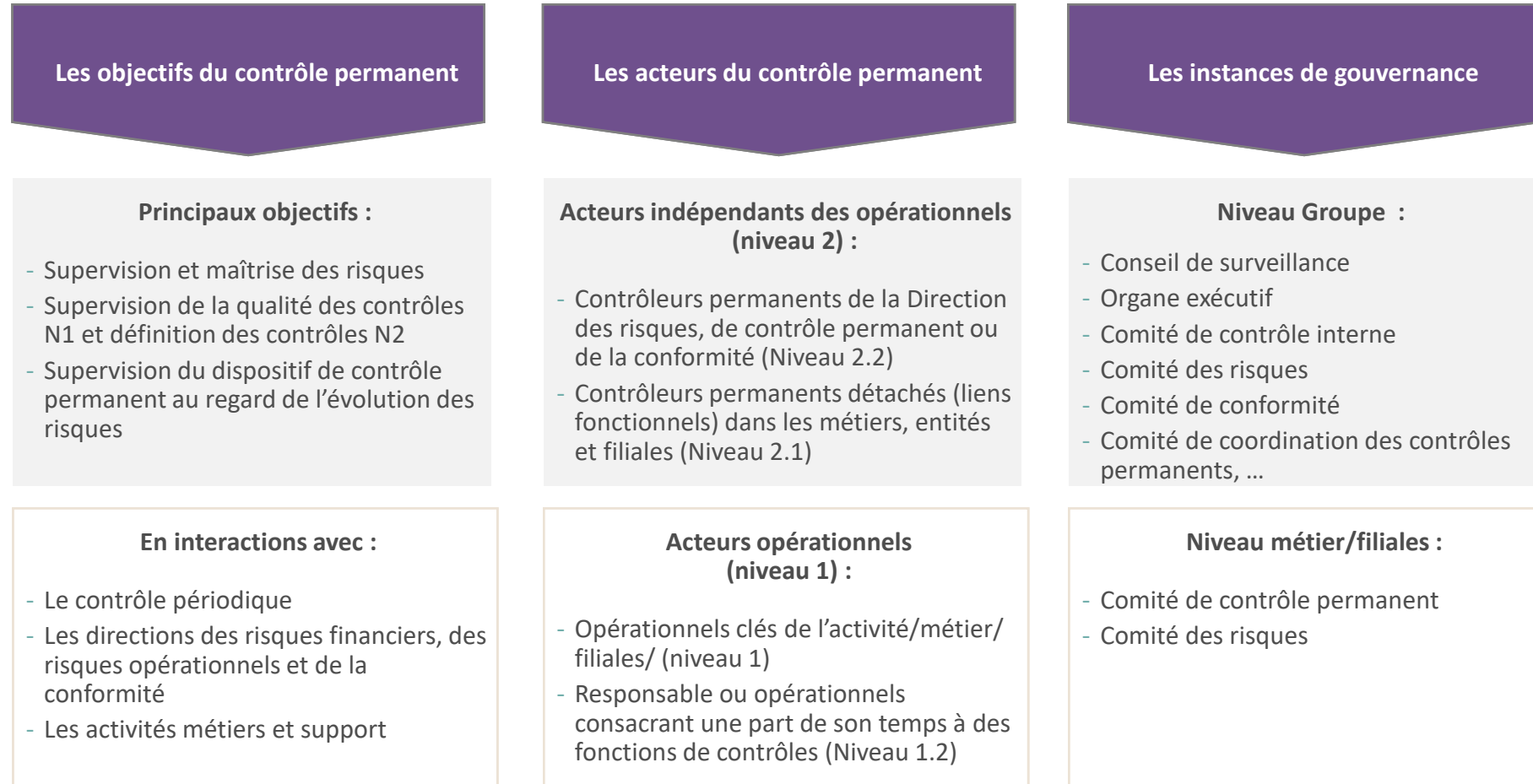
- Relai de contrôle permanent

Afin de couvrir l'ensemble du périmètre de l'organisation, il peut être opportun de mettre en place un réseau de correspondants de contrôle interne ou de constituer des équipes locales. Le correspondant de contrôle interne est un appui au manager, il met à sa disposition son expertise pour lui permettre de maîtriser ses risques en mobilisant les moyens ou en utilisant les méthodes les plus appropriés.



# 4. Conduire une mission de contrôle interne

- Relai de contrôle permanent



Si le correspondant du contrôle interne occupe ce rôle à temps partiel, il convient de le mentionner clairement dans sa fiche de poste.



3

Questions/  
Echanges

# Prochain IDEAS Lab pour les conseillers bénévoles

---

- **Modèles socio-économiques : de quoi parle t'on ?**
- *Le mercredi 2 février de 9h30 à 12h*
- *En partenariat avec Le RAMEAU*