

 **PICARDIE**  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF


Samedi 2 octobre 2010

## Mettre en place le contrôle interne

### Une mesure nécessaire ?

Christophe Poinatte  
Expert comptable, In Extenso Senlis


1

 **PICARDIE**  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Sommaire

- ♦ Définition du contrôle interne
- ♦ Les composantes du contrôle interne
- ♦ L'environnement de contrôle
- ♦ Identifier les risques
- ♦ Les activités de contrôle
- ♦ La communication
- ♦ Le pilotage


2

 **PICARDIE**  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Qu'est-ce que le contrôle interne ?

- ♦ **Le contrôle interne correspond à un ensemble de procédures, mises en œuvre par l'association, permettant d'atteindre les objectifs suivants :**
  - L'ensemble des opérations menées dans l'entité est bien conforme au projet associatif ;
  - L'ensemble de ces opérations est conforme aux lois et aux réglementations en vigueur ;
  - Les informations financières correspondantes sont fiables et reflètent bien, en particulier, la totalité (« l'exhaustivité ») des opérations réalisées.

3


 **PICARDIE**  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Qu'est-ce que le contrôle interne ?

- ♦ **Il doit tenir compte de :**
  - L'environnement de l'association
  - Des objectifs poursuivis
  - Des contraintes

**Tous les risques ne peuvent être contrôlés à 100%**


4

 **PICARDIE**  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Quelles sont les composantes du contrôle interne ?

- **Cinq composantes principales peuvent être évoquées**
  - L'environnement de contrôle (intégrité, éthique, compétence du personnel, politique de délégation des responsabilités, implication du Conseil d'Administration dans la définition des objectifs) ;
  - L'évaluation des risques (identifier les risques de nature à affecter la réalisation des objectifs) ;
  - Les activités de contrôle (procédures de mise en œuvre des orientations) ;
  - L'information et la communication (contrôle de l'activité, prise de décision, responsabilités en matière de contrôle) ;
  - Le pilotage de l'association (les systèmes de contrôle interne doivent être contrôlés dans le cadre des activités ; les faiblesses doivent être évaluées et leurs conséquences appréciées au regard des objectifs de l'association).


5

 **PICARDIE**  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Quelle est l'approche du contrôle interne dans votre Association ?

- ♦ **Le fondement du contrôle interne doit provenir du Conseil d'Administration**
  - Les élus doivent définir la philosophie du CI
  - Ils veillent à sa communication
  - Ils surveillent la mise en place


6



**Quelle est l'approche du contrôle interne dans votre Association ?**

- ♦ **Mettre en place le contrôle interne, c'est**
  - S'assurer de disposer des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'Association
  - Définir le rôle et les responsabilités de chacun
  - Communication à mettre en place


7



**Quelle est l'approche du contrôle interne dans votre Association ?**

- ♦ **La mise en place d'un CI n'est pas réservée aux grandes Associations**


8



**Quelles sont les questions que les élus doivent se poser ?**

- ♦ **Avez-vous défini des règles éthiques, d'intégrité ?**
- ♦ **Ont-elles été communiquées à l'ensemble des membres ?**
- ♦ **Y a-t-il des codes de bonnes conduites en place dans l'association**
- ♦ **Avez-vous délimité la place et le rôle de chacun ?**
- ♦ **Les personnes intéressées ont-elles accepté ces responsabilités ?**


9



**Quelles sont les risques dans votre Association ?**

- ♦ **Analyser les objectifs poursuivis ?**
- ♦ **Identifier ce qui pourrait mettre en danger leur atteinte**
- ♦ **Risques internes (manque compétences, ressources...)**
- ♦ **Risques externes (réglementation)**


10



**Quelles sont les risques dans votre Association ?**

- ♦ **Prioriser les risques encourus**
- ♦ **Prendre une décision quant à la réponse à donner**
  - Accepter le risque et ne rien faire
  - Réduire le risque en mettant en œuvre des mesures pour le diminuer
  - Transférer ou partager le risque
  - Supprimer le risque

11



**Quelques exemples de risques rencontrés**

- ♦ **Risques financiers**
  - Fraude
  - Double financement : faire financer une même dépense par différentes subventions
  - Vol, détournement, malversation
  - Confusion entre les comptes des Associations et des dirigeants
  - Confusion entre les différentes sections
  - Insuffisance de financement

12

**Quelques exemples de risques rencontrés**

- ♦ **Risques relatifs à la réglementation**
  - Non respect de la loi de 1901
  - Non respect de la réglementation fiscale, sociale, comptable ...
  - Non respect de la réglementation spécifique
  - Non respect des statuts, règlement intérieur, règlement financier
  - Non respect des règles contractuelles dans les subventions obtenues

13

**Quelques exemples de risques rencontrés**

- ♦ **Risques relatifs à la fiabilité des comptes**
  - Absence de fiabilité
  - Non respect du délai de dépôt des comptes

14

**Quelques exemples de risques rencontrés**

- ♦ **Risques opérationnels**
  - Insuffisance de ressources, de compétence entraînant l'incapacité de l'Association à remplir ses objectifs
  - Conflit d'intérêts au sein du Conseil d'Administration (le contrôleur est également le contrôlé)

15

**Les risques liés à l'absence de contrôle interne**

- Risques de fraudes ou d'abus de confiance**
  - Utilisation frauduleuse de moyens de paiement (chèquiers, espèces...)
  - Détournement de marchandises, de matériels...
  - Ecritures comptables non justifiées
  - ...
- Risques en matière de sécurité**
  - Vis-à-vis du personnel (au siège, en déplacements, en missions à l'étranger...)
  - Vis-à-vis des populations accueillies (enfants, personnes handicapées, ...)
  - A l'occasion de manifestations organisées par l'association

16

**Les risques liés à l'absence de contrôle interne**

- Risques comptables**
  - Non-application des techniques comptables
  - Traitement comptable erroné
  - Non-encaissement de ressources à défaut de suivi adéquat...
- Risques de transparence financière**
  - Information financière insuffisante ou erronée
  - Non respect de la réglementation en termes de publication des comptes annuels
  - Présentation inadaptée aux attentes des membres, des donateurs, des organismes financeurs

17

**Les risques liés à l'absence de contrôle interne**

- Risques portant sur la continuité de l'activité**
  - Absence de versement du solde d'une subvention ou d'acomptes de l'année suivante (à défaut de remise du compte-rendu d'acton, contraintes liées à l'activité soumise à l'agrément des pouvoirs publics...)
  - Non respect de la réglementation (agrément, autorisation...)
  - Engagements de dépenses supérieurs au budget prévu engendrant des déficits
  - Mauvaise anticipation des besoins de trésorerie

18

**CROS**  
PICARDIE  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Comment maîtriser ces risques ?

- ♦ **Gérer les risques, c'est mettre en place des activités de contrôle**
- ♦ **Mieux vaut prévenir que guérir...**
- ♦ **Les contrôles doivent être proportionnels aux risques encourus.**

19

**CROS**  
PICARDIE  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Des bonnes pratiques de contrôle

- ♦ **Sur les risques financiers**
  - La séparation de fonctions entre commande, réception, enregistrement et paiement
  - Enregistrement comptable rapide
  - Clôture comptable régulière
  - Double signature
  - Inventaire physique
  - Vérification par un élu

20

**CROS**  
PICARDIE  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Des bonnes pratiques de contrôle

- ♦ **Sur les risques de conformité aux lois et à la réglementation**
  - Compétence
  - Mise à niveau des compétences
  - Documentation à jour
  - Appartenance à une fédération
  - Suivi de la convention de financement
  - Appel à des experts

21

**CROS**  
PICARDIE  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Des bonnes pratiques de contrôle

- ♦ **Sur les risques de fiabilité des comptes**
  - Enregistrement régulier des transactions
  - Séparation des comptes de l'Association et ceux des dirigeants ou des bénéficiaires
  - Limitation des accès aux comptes et pièces justificatives
  - Appel à un expert comptable

22

**CROS**  
PICARDIE  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Des bonnes pratiques de contrôle

- ♦ **Sur les risques opérationnels**
  - Compétences du personnel ou des membres actifs
  - Dédoublage des fonctions
  - Suivi de la performance (indicateurs...)
  - Mesures préventives (alarmes, extincteurs, anti virus ...)

23

**CROS**  
PICARDIE  
FRANCE  
COMITE REGIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF

## Les solutions

<b>Professionnaliser l'organisation interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La délégation de pouvoirs</li> <li>• La séparation des fonctions</li> <li>• La gestion rigoureuse des statuts</li> </ul>
<b>Formaliser des procédures de fonctionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le guide des procédures</li> <li>• La définition de niveaux d'accès à l'information</li> <li>• Les processus de contrôle</li> </ul>
<b>Professionnaliser par des intervenants externes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les assurances</li> <li>• Les experts comptables, commissaires aux comptes, conseils juridiques</li> </ul>

**Les solutions**

**Professionaliser l'organisation interne**

- La mise en œuvre de délégation de pouvoirs constitue un « garde-fou » important
- La séparation des fonctions constitue un enjeu majeur pour assurer un contrôle interne efficace au sein des associations
- La statuts constituent la « loi » de l'association. Il est donc essentiel de les connaître, de les faire évoluer, de déclarer les changements

25

**Les solutions**

**Formaliser des procédures de fonctionnement**

- Définir de manière succincte les modalités d'exercice des pouvoirs
- Ecrire les procédures générales d'engagement, de suivi et de contrôle des dépenses
- Déterminer la sécurité du système d'information
- Formaliser les procédures comptables

26

**Les solutions**

**Professionaliser par des intervenants externes**

- Les contraintes de suivi, de transparence et de maîtrise de l'activité et de la gestion de l'association imposent la mise en place de procédures spécifiques requérant une technicité et une compétence particulières.
  - L'expert-comptable
  - Le commissaire aux comptes
  - Le conseil juridique

27

**Comment communiquer et informer ?**

- ♦ **Informé sur les activités et objectifs à réaliser**
- ♦ **Informé sur les contrôles à effectuer**
- ♦ **Informé sur les responsabilités de chacun**

28

**Comment communiquer et informer ?**


- ♦ **Quelle information ?**
  - Les élus doivent avoir une information adéquate et pertinente pour pouvoir prendre une décision
  - Il faut donc :
    - Ⓛ Une réglementation et documentation à jour
    - Ⓛ Une comptabilité à jour
    - Ⓛ Une cartographie précise de ses risques
    - Ⓛ Un manuel des procédures d'exécution et de contrôle
    - Ⓛ Les indicateurs de suivi de l'activité

29

**Comment communiquer et informer ?**

- ♦ **Comment, quand et vers qui communiquer ?**
  - Les élus doivent mettre en place un suivi de l'activité, c'est-à-dire une structure permettant de communiquer l'information en temps utile et à la bonne personne.
  - Ce suivi doit permettre de communiquer à tous les niveaux et notamment du bureau vers le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale
  - Il doit permettre d'informer les dirigeants des dérives par rapport aux règles et procédures.


30



## Des bonnes pratiques de communication

- ◆ **Pour les petites structures, la communication est souvent informelle, mais il est essentiel :**
  - D'avoir une trace écrite des réunions relatives aux décisions prises afin d'avoir un historique et de justifier
  - De matérialiser un rapport d'activité
  - D'établir un rapport financier détaillé.


31



## Comment s'assurer que le système fonctionne

- ◆ **Il est nécessaire d'évaluer l'efficacité du contrôle interne**
  - Cette évaluation doit être faite par les élus de manière ponctuelle et continue
  - Tests par sondage
  - Revue des procédures de contrôle
  - Nommer un contrôleur parmi les membres

32



## CONCLUSION

- ◆ **Le contrôle interne est l'affaire de tous**
- ◆ **Il permet de mieux réaliser son objet associatif**
- ◆ **Il permet d'avoir un cadre normalisé**
- ◆ **Il permet de rassurer les élus et les membres**
- ◆ **Il permet de préparer la relève**

33