

# ARTICLE

MANAGEMENT

CONTRÔLE  
INTERNE

## LE PALMARÈS DES MAUVAISES PRATIQUES

Souvent vécu comme une contrainte et un frein à la souplesse que doit adopter toute structure associative pour demeurer efficace et réactive, **le contrôle interne** peine à s'imposer à tous les étages des organisations. Zoom sur les pratiques à proscrire et les points de vigilance.



AUTEUR **Hervé Ellul**  
TITRE Commissaire aux comptes  
et expert-comptable en secteur non marchand,  
cabinet Acticonseil



AUTEUR **Jean-Christophe Carrel**  
TITRE Commissaire aux comptes  
et expert-comptable en secteur non marchand,  
cabinet Acticonseil

**Q**u'il soit préconisé par le commissaire aux comptes, sensible de fait à la qualité du contrôle interne en vigueur au sein des entités contrôlées, ou qu'il soit initié par une direction générale sensible aux procédures visant à sécuriser la gestion, le contrôle interne<sup>1</sup> demeure souvent un terme abscons applicable à la seule fonction comptable et financière, concept austère et sans véritable enjeu de gestion autre que celui de vérifier que les travaux des

équipes administratives demeurent globalement conformes. Dans le contexte financier actuel et durablement dégradé, se limiter à cette vision étriquée du contrôle interne est, pour la gouvernance associative, contre-productif tant il est vrai que, si la démarche aide, certes, à limiter les risques de toute nature, elle doit également contribuer à une allocation optimale des ressources disponibles dans le contexte peu porteur à un déploiement de moyens associatifs sur ce sujet.

Dans ce cadre, il semble pertinent d'établir un « palmarès » des pratiques les plus à risque et/ou avérées, voire, le plus souvent, des pratiques inexistantes, et ce sans que la taille des entités constitue, sauf exception, une excuse recevable.

Il ne s'agit en aucun cas de « jeter la pierre » aux dirigeants et bénévoles d'organisations défailtantes en la matière. L'objectif est davantage, au titre de la solidarité et de la pérennité associatives ainsi que de l'intérêt général, de mettre en lumière certains comportements à risque sur les principaux axes de gestion afin de les détecter pour les éviter ou, à tout le moins, en prendre conscience.

### CONTRÔLE INTERNE ET GOUVERNANCE

#### Organisation des pouvoirs

Le premier risque majeur pour une organisation associative est celui lié à l'absence de répartition claire et écrite entre les différents niveaux

de décision, à savoir, traditionnellement, entre les instances collégiales – assemblée générale, conseil d'administration, bureau, direction salariée, groupes de travail (Codir, Comex, Copil, commissions diverses, etc.) –, et ce en contradiction, le plus souvent, avec les clauses contenues dans les statuts de l'entité. Au-delà d'un risque fiscal éventuel en termes de « gestion de fait », cet état ne peut, de fait, qu'altérer la pertinence des décisions. ●●●

1. La Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) définit le contrôle interne comme « l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre par la direction d'une entité

en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la gestion rigoureuse et efficace de ses activités ». V. égal. dossier « Maîtrise des risques – Tour de contrôle », JA n° 565/2017, p. 15.

# ARTICLE

MANAGEMENT

## L'ESSENTIEL

■ Le contrôle interne constitue un axe essentiel de la maîtrise et de l'anticipation des risques de toute nature.

■ Les gouvernances présentent des appétences des plus hétérogènes sur cette thématique **relevant plus** du bon sens que de la **réglementation**.

### ●●● Contrôle de la direction

Le contrôle effectif de la direction par les instances peut aussi notablement laisser à désirer, qu'il s'agisse de s'assurer que le directeur se limite dans ses travaux d'exécution et de supervision au contenu de l'acte de délégation – lorsqu'il existe et s'avère suffisamment détaillé –, **de contrôler** sa rémunération et ses frais de déplacement et de représentation **ou de suivre** ses droits à congés et son évaluation professionnelle au travers des entretiens annuels ou biannuels obligatoires prévus par les textes.

## CONTRÔLE INTERNE ET PILOTAGE ASSOCIATIF

### Thématique immobilière

S'agissant des associations accueillant du public, et particulièrement dans les secteurs social, médico-social, de l'enseignement ou de la formation, les procédures doivent, au-delà des contrôles traditionnels en matière d'accès aux locaux et de couverture d'assurance, permettre de connaître l'état technique des actifs immobiliers – que l'entité soit propriétaire ou occupante – afin de mettre en place un véritable plan de patrimoine à moyen et long terme. Il permettra de jauger la capacité financière à assumer **les** investissements de maintien avant, le cas échéant, d'envisager des investissements de croissance.

Le défaut d'anticipation en la matière peut s'avérer irresponsable au regard de la pérennité de l'outil et du modèle économique à destination des générations futures quand la solution réside dans la mise en place d'un véritable plan de patrimoine à moyen terme axé autour d'un scénario central et d'hypothèses retenues.

### Suivi de l'activité et des recettes

Si les risques de détournement des recettes propres, réglées en espèces ou via d'autres moyens de paiement, et les risques liés aux impayés sur recettes, souvent encadrés par une procédure précise en matière de recouvrement, sont globalement connus des dirigeants, ces derniers sont nettement moins regardants quant aux procédures permettant la mesure précise de l'activité et, en conséquence, à la justification de l'utilisation des recettes perçues de nature publique. D'une part, un suivi défaillant des procédures de demande de ces financements publics tant en termes de délai que de formalisme et,

d'autre part, **une** justification *a posteriori* de l'utilisation qualitative et quantitative qui en aura été faite constituent également un « **grand classique** », se traduisant par une perte de recettes éventuelles et/ou un préjudice immatériel quant à l'image de l'association **auprès des** financeurs.

### Organisation des paiements et contrôle des engagements de l'association

Il s'agit, à ce niveau, de veiller à ce que les pratiques soient définies et respectées, en application du « sacro-saint » principe de séparation des fonctions qui prévoit qu'une seule et même personne ne saurait cumuler la triple fonction d'ordonnateur, de comptable et de payeur. Si cette « figure imposée » est clairement partagée et appliquée dans les organisations, trop nombreuses restent encore les entités dont la plupart des paiements se font désormais par virement par l'entremise du responsable comptable, certes bien privé de la signature bancaire, mais souvent seul, avec le dirigeant, à connaître les codes d'accès au site de l'établissement financier et à en maîtriser le fonctionnement. L'absence **de mises à jour régulières et imposées** des codes d'accès à ces sites et, plus globalement, au système d'information permettant les paiements constitue **là encore** un « grand classique ».

### Gestion des ressources humaines

Encore trop souvent, les diligences de contrôle interne se limitent aux process liés à l'établissement des fiches de paie, au suivi et à la signature des contrats de travail et autres obligations réglementaires (déclaration unique d'embauche, médecine du travail, affiliations, contrôle de l'acquisition et des prises des congés payés, etc.) dans la relation individuelle ou collective aux salariés. **À l'inverse, les erreurs suivantes sont souvent constatées :**

- **absence de** contrôle régulier des statuts sur le plan social et fiscal des intervenants récurrents, pour ne pas dire exclusifs, facturants des honoraires ;
- **absence de** contrôle du temps de travail effectif des salariés ;
- attribution du pouvoir disciplinaire non prévue ;
- **absence de** pilotage prévisionnel en matière d'évolution (qualitative et financière) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et du glissement vieillesse technicité (GVT) ;

■ Un palmarès des conduites à risque permet de mieux cerner les thématiques et modes opératoires à surveiller au sein des associations.

- politique de formation interne ou externe insuffisante ;
- perte d'actifs immatériels et du savoir-faire associatif à cause de « fuites » au niveau des salariés, même en l'absence de concurrence acerbe dans le secteur non marchand ;
- absence d'autorisation en amont des heures supplémentaires ou complémentaires et absence des ordres de mission s'agissant des déplacements.

## CONTRÔLE INTERNE ET ORGANISATION DES SERVICES

### Moyens informatiques et système d'information

Évolutions technologiques et effets d'apprentissage obligent, les systèmes de sauvegarde sont désormais globalement à niveau dans le secteur associatif, quand bien même ils s'avèreraient parfois encore quelque peu artisanaux. La pratique des chartes informatiques est elle aussi bien établie. En revanche, il demeure des sujets sur lesquels, fréquemment, « le bât blesse », particulièrement au sein des associations de taille modeste non dotées d'une compétence interne : il s'agit notamment de l'adaptabilité des logiciels aux métiers et aux fonctions, des sécurités d'accès, des tests effectifs des outils de sauvegarde et de la mise à jour régulière et imposée des identifiants et mots de passe dont le nombre ne cesse d'augmenter au sein des organisations.

### Respect des obligations réglementaires

« Dernier étage de la fusée » d'une organisation sécurisée, même si le risque « zéro » n'existe pas en termes de suivi des législations foisonnantes : les procédures internes qui visent à s'assurer que l'organisation reste au fait des évolutions réglementaires de toute nature qui pourraient la concerner. Vaste sujet s'il en est, mais qui peut s'organiser,

semble-t-il, par un recensement des sources documentaires à disposition de l'entité, qu'elles prennent notamment la forme de contrats avec les prestataires et/ou d'échanges avec des bénévoles et/ou référents experts et, bien entendu, au travers des sites d'information proposés par les organisations professionnelles ou autres réseaux associatifs auxquels l'entité adhère. Cette veille paraît, dans ces conditions, à la portée de toutes les entités, qui prendront toutefois la peine de désigner les personnes, salariés ou bénévoles, chargées de chacune des thématiques sur lesquelles la veille devra s'exercer.

## CONTRÔLE INTERNE ET DIFFUSION ET CONTRÔLE DES PROCÉDURES

En guise de conclusion, et il ne s'agit pas, loin de là, d'une particularité propre au secteur non marchand, les organisations peuvent avoir mis en place des procédures suffisantes et pertinentes, mais dont le contrôle interne s'avère défaillant dans la mesure où elles ne sont pas codifiées, expliquées dans leurs principes et leurs objectifs et diffusées par écrit aux utilisateurs au travers, par exemple, d'un recueil. Ces travaux de formatage sont souvent négligés par manque de ressources et au regard de « l'austérité », il faut bien l'admettre, du sujet. Toutefois, un effort doit être porté sur ces travaux structurants et sécurisants en prévoyant, par exemple, un plan d'action priorisé sur un horizon de un ou deux ans, en commençant par les procédures les plus importantes en termes de niveau de risque et de récurrence. Parallèlement, le commissaire aux comptes, au-delà de la revue régulière du contrôle interne qui fait partie intégrante de sa mission légale, peut constituer un appui précieux de par son expérience de l'entité, voire du secteur, et de par son regard extérieur. ■



© sithiphong