

Héritée du monde industriel, la notion de contrôle interne ne fait l'objet ni d'une obligation légale ni d'une approche normée pour le secteur associatif. Elle n'en constitue pas moins un sujet essentiel dans l'environnement de plus en plus concurrentiel dans lequel évoluent les organisations à but non lucratif aujourd'hui. Qui plus est, la rigueur de gestion qu'impose la redevabilité des organisations faisant appel public à la générosité a conduit le Don en confiance à lancer, il y a plus de 10 ans, une réflexion sur le sujet, débouchant sur l'adoption d'une exigence déontologique dédiée en 2011.

UNE RÉPONSE POUR SE PROTÉGER CONTRE SES PRINCIPAUX RISQUES

La mise en place d'une exigence déontologique en matière de contrôle interne est née de l'identification de risques jusque-là non couverts par la charte du Don en confiance mais ayant potentiellement un impact sur la confiance du donateur.

Toutes concernées !

Les risques inhérents aux missions sociales sont les premiers auxquels on pense. Qu'il s'agisse d'intervenir en zones de conflit, de faire relever des défis à des enfants malades ou encore d'œuvrer dans des établissements au contact de publics en situation de faiblesse, les actions de la plupart des organisations comportent, par nature, de nombreux risques pour leurs équipes, leurs bénéficiaires ou l'organisation en tant que telle. De surcroît, les risques de dérive sont présents dans les organisations de toute

CONTRÔLE INTERNE ET GÉNÉROSITÉ PUBLIQUE : LA NÉCESSAIRE ACCULTURATION

S'il est indiscutable que le contrôle interne constitue un réel appui dans le cadre d'une gestion vertueuse, il n'est pas sans susciter un certain nombre d'interrogations et quelques difficultés dans son application, témoignage d'une organisation labellisée à l'appui.

taille : aussi bien dans la plus petite où une seule personne est aux manettes et qui peut considérer être moins exposée mais moins en capacité de résister en cas de « coup dur », que dans les plus grandes, organisations complexes ou décentralisées, pour lesquelles la maîtrise de l'ensemble est réputée plus ardue.

Prévenir les risques « collatéraux »

Une faille dans le système informatique permettant à un hacker d'avoir accès aux données personnelles aura inévitablement un impact sur le donateur. Il en va de même, par exemple, pour tout ce qui relève des risques d'image (surmédiatisation, dénigrement de l'association, etc.), des risques liés aux partenaires (défaillance d'un fournis-

seur, utilisation abusive d'un partenariat, etc.), des risques sociaux (conflit interne, non-respect de la loi, etc.), des risques liés au contexte du pays (crise locale, perte de contrôle du projet, fragilité juridique, etc.), des risques financiers (dégradation du patrimoine, dégradation de la crédibilité financière, etc.). Pour couvrir tout le spectre, garantir la confiance du donateur ne peut désormais se réduire au strict respect de règles en matière de collecte. Cela nécessite que les organisations adoptent une approche globale par les risques, portant aussi bien sur les missions sociales que sur tout autre domaine, et acquièrent une méthodologie collective leur permettant d'établir des procédures, de mettre en place des dispositifs en conséquence et de les actualiser. ●●●

le des
ecté et
ation a
semble
se peut
d'ano-
ntrôle,
oration

ui peut
nature
net de
ntribue
C'est
l'entité
age de



David Legard
Directeur national
des missions sociales,
Don en confiance

LA FONDATION HÔPITAL SAINT-JOSEPH RACONTE...

●●● UNE BONNE PRATIQUE UTILE POUR L'ENSEMBLE DU SECTEUR

Issues des réflexions et travaux d'un collectif d'organisations très diverses, la définition du contrôle interne et l'exigence¹ que propose le Don en confiance peuvent constituer, sur un sujet complexe, un point de référence et une base utile pour toute organisation qui souhaite se lancer.

Une définition, reflet de la diversité des organisations

Quels que soient son modèle socio-économique et ses spécificités, une organisation peut adopter un système de contrôle interne en l'adaptant à sa mission sociale et aux moyens dont elle dispose. C'est tout le sens de la définition donnée par le Don en confiance sur un sujet difficile à appréhender : « Ensemble organisé de dispositifs initié et supervisé par les instances dirigeantes et mis en œuvre par l'ensemble des acteurs (salariés, bénévoles, etc.), en vue de donner en permanence à une organisation une assurance raisonnable que ses objectifs sont atteints, dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale, et les risques identifiés globalement maîtrisés. »²

Une exigence déontologique au service de l'objet social et du projet stratégique

L'exigence suivante a quant à elle été bâtie par référence aux conditions de succès identifiées de la mise en œuvre de la démarche, avec un élément notoire : si le contrôle interne est l'affaire de tous, il relève d'une décision des instances dirigeantes

Karine Ribe-Brément
Responsable administratif et financier, Groupe Saint-Joseph, Fondation Hôpital Saint-Joseph, Marseille

Avec trois salariés dédiés, six millions d'euros de budget et une collecte moyenne d'un million d'euros par an, la Fondation Hôpital Saint-Joseph ne dispose pas de moyens conséquents. C'est au moment de sa labellisation « Don en confiance » en 2012 que la question du contrôle interne, jusque-là peu développé, a été prise en main. En définitive, ce qui était au départ davantage perçu comme une

obligation en lien avec le label délivré par le Don en confiance s'est révélé une plus-value stratégique et opérationnelle sans conteste et un outil indispensable pour protéger la fondation sur le long terme. Si c'est le responsable administratif et financier qui a piloté l'exercice, au total, une vingtaine de personnes issues de la fondation et de l'hôpital ont été impliquées. Lors de l'élaboration de la cartographie des risques, les différents aspects du fonctionnement ainsi que les missions de la fondation ont été organisés en trois catégories de processus :

pilotage, activités et supports. 46 risques ont été identifiés, répartis en trois niveaux de criticité (gravité/réurrence) et évalués selon le niveau de maîtrise effectif. Cela a permis d'identifier les actions à mettre en place en priorité et l'élaboration d'un plan d'action séquencé en phases. Pour la phase de mise en place, l'exercice a duré environ un mois à temps plein, y compris la recherche des préalables méthodologiques nécessaires, le recours au benchmarking s'étant quant à lui avéré quasiment impossible puisque les entreprises, associations

et l'impulsion donnée par la direction est la condition *sine qua non* de sa mise en œuvre.

« L'organisation assure la maîtrise de ses activités, au travers d'un dispositif de contrôle interne. L'organisation identifie et évalue les risques inhérents à ses activités et à son fonctionnement (cartographie des risques). Elle prend en compte la gestion de ces risques. Afin de s'assurer que l'organisation est en mesure d'atteindre ses objectifs, dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale, et de maîtriser les risques, elle met en place un dispositif adapté à ses caractéristiques et comprenant les composantes suivantes :

- une organisation appropriée de l'association ou de la fondation, qui donne le cadre de réalisation des activités en formalisant les responsabilités et pouvoirs, la définition des fonctions, les procédures et modes opératoires, les pratiques, y compris sur l'ensemble des actions de collecte ;
 - des systèmes d'information adaptés permettant la diffusion en interne du dispositif mis en place.
- L'organisation met en place un ensemble de contrôles opératoires permettant de maintenir les risques à un niveau jugé acceptable. Conduite par sa direction générale, une surveillance permanente du dispositif de contrôle mis en place est assurée. »³

1. Le référentiel du Don en confiance en ligne : www.donenconfiance.org/deontologie.

2. *Ibid.*

3. *Ibid.*

et fondations ne publient pas leur cartographie des risques. Cela va sans dire que la mise en œuvre des procédures et actions correctives et l'actualisation du plan d'action nécessitent d'y consacrer du temps supplémentaire par la suite.

Au-delà de l'intérêt intellectuel avéré, cet exercice présente le mérite :

■ de faire prendre conscience des manques et de les acter. Par exemple, les dons non affectés reçus par la fondation n'étaient auparavant de fait pas utilisés. Dorénavant, leur affectation à des projets fait l'objet d'une procédure prévoyant une

décision du conseil d'administration à ce sujet une fois par an ;

■ d'insuffler une dynamique au sein de l'organisation. La collégialité a fait partie du processus et a constitué un facteur indéniable de réussite. Elle a permis de surmonter les difficultés rencontrées lors de l'exercice, en particulier lors de l'évaluation de la criticité des risques. En effet, il n'est pas toujours aisé d'appréhender la probabilité qu'un risque survienne, ni son impact potentiel pour l'organisation s'il se réalise. À titre d'exemple, il est apparu plus facile d'évaluer le préjudice subi par une diminu-

tion de la collecte issue de la générosité publique que d'imaginer les dommages que pourrait engendrer l'incapacité des dirigeants à assurer leurs fonctions, ou encore de traiter des risques d'image ;

■ d'inscrire les actions à mener dans le temps. Une autre difficulté est ensuite de faire vivre la cartographie des risques et de la mettre à jour régulièrement. Néanmoins, ces travaux ont permis à la fondation d'acquiescer un nouveau raisonnement et un réflexe collectif : « un risque identifié = un processus / une procédure pour le gérer ».

t-il des documents autres que les statuts et le règlement intérieur ? Les délégations de pouvoirs, notamment financiers, sont-elles claires et à jour ? Organigrammes et fiches de poste sont-ils à jour et respectés ? Existe-t-il des procédures ? Sont-elles commodément accessibles, regroupées, appliquées, mises à jour sur les sujets identifiés comme risques ? Des appels d'offres ou au moins des consultations de plusieurs fournisseurs sont-ils organisés périodiquement pour les achats ? Les lois et règlements, notamment concernant la protection des données personnelles, sont-ils connus et appliqués ? Existe-t-il un contrôle des informations et documents publiés ? L'impératif de conduite de l'activité en maîtrisant les risques est-il un souci partagé au-delà du responsable financier et du conseil d'administration ? Comment la direction, le président, le conseil d'administration sont-ils informés de l'activité ? Est-ce une même personne qui reçoit les dons ou les legs, définit leur usage, les comptabilise et les attribue ?

L'élaboration d'une cartographie des risques et, plus globalement, la mise en place d'un système de contrôle interne représentent un travail conséquent pour une organisation. Pour nombre d'organisations labellisées, l'impulsion pour initier des travaux sur ce sujet a résulté de la nécessité de répondre aux exigences déontologiques de la charte. Car le contrôle interne constitue une base solide et complémentaire du contrôle exercé par le Don en confiance. Ainsi, ce dernier entend favoriser une plus large diffusion des bonnes pratiques sur un sujet complexe mais utile pour l'ensemble du secteur. ■

Par ailleurs, « le conseil d'administration, en s'appuyant sur des fonctions spécifiques appropriées, telles que le comité d'audit, s'il existe, s'assure de la mise en place d'un dispositif approprié de surveillance des activités et de maîtrise des risques. Il veille à la permanence et au bon fonctionnement de ce dispositif »⁴.

Pas de recette toute faite, mais des bonnes questions à se poser

Une des difficultés est que chaque organisation se doit de construire son propre contrôle interne en fonction de son objet social, ses propres outils et procédures, en

évitant de tomber dans les deux extrêmes qui consistent soit à chercher à avoir une vision exhaustive en risquant de se perdre dans des matrices, soit, à l'inverse, à se limiter à seulement deux ou trois risques identifiés.

Pour mettre en place son dispositif de contrôle interne, une organisation peut s'appuyer sur les nombreuses questions que soulève le respect de l'exigence formulée par le Don en confiance. Par exemple : sait-on clairement qui fait quoi, quand et comment et qui décide de quoi ? Est-ce que chacun sait où est sa place et ce que l'on attend de lui, même s'il s'agit d'un bénévole qui ne vient que quelques heures par semaine ? Existe-

4. *Ibid.*



AUTEUR
TITRE

Mathilde Cuchet-Chosseler
Déléguée déontologie et relations
extérieures, Comité de la charte
du Don en confiance