



HAL
open science

L'audit externe et le secteur associatif: la place du contrôle interne

Amane Dhaybi

► **To cite this version:**

Amane Dhaybi. L'audit externe et le secteur associatif: la place du contrôle interne . Gestion et management. 2017. dumas-01703842

HAL Id: dumas-01703842

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01703842v1>

Submitted on 13 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Mémoire d'alternance

L'audit externe et le secteur associatif :

La place du contrôle interne

Présenté par : Amane DHAYBI

Nom de l'entreprise : Cabinet RM CONSULTANTS

Tuteur entreprise : M. Alain GSELL

Tuteur universitaire : Mme. Marie-Hélène BIHR

Master 2 Professionnel – Formation en Alternance

Master Finance

Spécialité Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel

2016 - 2017



Mémoire d'alternance

L'audit externe et le secteur associatif :

La place du contrôle interne



GUIDE D'APPLICATION
CONTRÔLER CONFIANCE EMPLOYÉS
MAÎTRISER PROCESSUS
DECISION **RISQUES**
ANTICIPER FONCTIONNEMENT DÉFINIR VALEUR
GESTION PROCÉDURES
IDENTIFIER
COHÉRENCE
FIABILITÉ STRUCTURER



Présenté par : Amane DHAYBI

Nom de l'entreprise : Cabinet RM CONSULTANTS

Tuteur entreprise : M. Alain GSELL

Tuteur universitaire : Mme. Marie-Hélène BIHR

Master 2 Professionnel – Formation en Alternance

Master Finance

Spécialité Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel

2016 - 2017



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

DHAYBI Amare

DATE, SIGNATURE

Le 07/06/2017



REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier Monsieur Jean-Luc HERRMANN, Associé du cabinet, Expert-Comptable et Commissaire aux Comptes chez RM Consultants Associés, pour m'avoir permis d'intégrer un cabinet de renommée dans la région.

D'autre part, je remercie Monsieur Alain GSELL, Commissaire aux Comptes et Maître d'alternance pour m'avoir accueilli dans son équipe et pris en charge durant cette année.

Egalement, je remercie toute l'équipe du cabinet pour leur accueil qu'ils m'ont réservé, leur disponibilité et leur précieuse aide favorisant ainsi mon intégration dans le cabinet : Benjamin LEMORT ; Florian PONSI ; Renaud COULET ; Coralie TRICOIRE ; Neige GAILLARD ; Aurore SIMARD, Céline MAILLARD et Alain Michel OULA qui m'a épaulé, m'a fait partager ses connaissances et qui a fortement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont également à Madame Christelle CORNU, Enseignante en Probabilités Approfondies de l'IUT de Valence, pour sa disponibilité, l'intérêt porté à mon étude et ses conseils en la matière.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Monsieur Pierre-Alain RAPHAN, Enseignant vacataire à l'IAE de Grenoble en Contrôle Interne, pour ses précieux conseils et partage de connaissances sur le milieu associatif et pour m'avoir confié sa base de données d'associations sportives.

De plus, j'adresse mes remerciements à :

- Madame Marie-Hélène BIHR, mon professeur tuteur pour sa disponibilité, sa réactivité et le suivi qu'elle a apporté tout au long de mon année d'alternance, ainsi que pour m'avoir orienté dans l'élaboration de mon mémoire.

Mes remerciements s'étendent également à l'ensemble des membres du cabinet pour leur accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé.

Cet environnement a été propice à mon insertion dans la vie professionnelle.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à ma famille proche qui m'a accompagné, aidé, soutenu et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| AVANT-PROPOS | 6 |
| INTRODUCTION..... | 8 |
| PARTIE 1 : - LES SPECIFICITES DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE MILIEU ASSOCIATIF..... | 14 |
| 1. LE CADRE DU CONTROLE INTERNE | 15 |
| 1.1. Les objectifs du contrôle interne et ses composantes..... | 15 |
| 1.2. La valeur ajoutée du contrôle interne pour l'organisation | 19 |
| 1.3. Les conditions de la mise en oeuvre | 22 |
| 2. L'ORGANISATION ASSOCIATIVE..... | 26 |
| 2.1. La gouvernance associative dans le pilotage du contrôle interne | 26 |
| 2.2. La contribution et l'implication des acteurs dans la vie associative | 31 |
| 2.3. Les faiblesses internes et les risques associés | 38 |
| 3. DES ENJEUX A DIVERSES ECHELLES | 42 |
| 3.1. Enjeux économiques | 42 |
| 3.2. Enjeux sociaux..... | 42 |
| 3.3. Enjeux societaux | 42 |
| PARTIE 2 - L'ÉVALUATION DU CONTROLE INTERNE PAR L'AUDITEUR..... | 44 |
| 1. PRESENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS..... | 45 |
| 1.1. La méthodologie de l'étude | 46 |
| 1.2. L'analyse empirique | 48 |
| 1.3. Les enseignements tirés de l'étude | 66 |
| 2. LA CONDUITE DE LA MISSION DE L'AUDITEUR..... | 67 |
| 2.1. L'évaluation des risques liés au contrôle interne | 67 |
| 2.2. La démarche de l'orientation des travaux d'audit..... | 70 |
| 2.3. Les limites des contrôles de l'auditeur | 72 |
| 2.4. L'apport de l'étude pour la mission globale de l'auditeur | 73 |
| CONCLUSION..... | 75 |

AVANT-PROPOS



❖ Historique

Le cabinet *RM Consultants Associés*, leader dans la région Rhône-Alpes, est un cabinet d'expertise-comptable et de commissariat au compte implanté au, 19 rue Paul-Henri Spaak à Valence depuis 1990.

1989 : Création du cabinet RM Consultants Associés suite à un accord trouvé entre Monsieur Nicanor RICOTE et Monsieur Louis MONNIER, ce dernier préparant son départ à la retraite.

1996 : Le cabinet Louis MONNIER est absorbé par la SA.RM Consultants Associés.

1998 : Monsieur Jean-Luc CHABLE devient associé du cabinet.

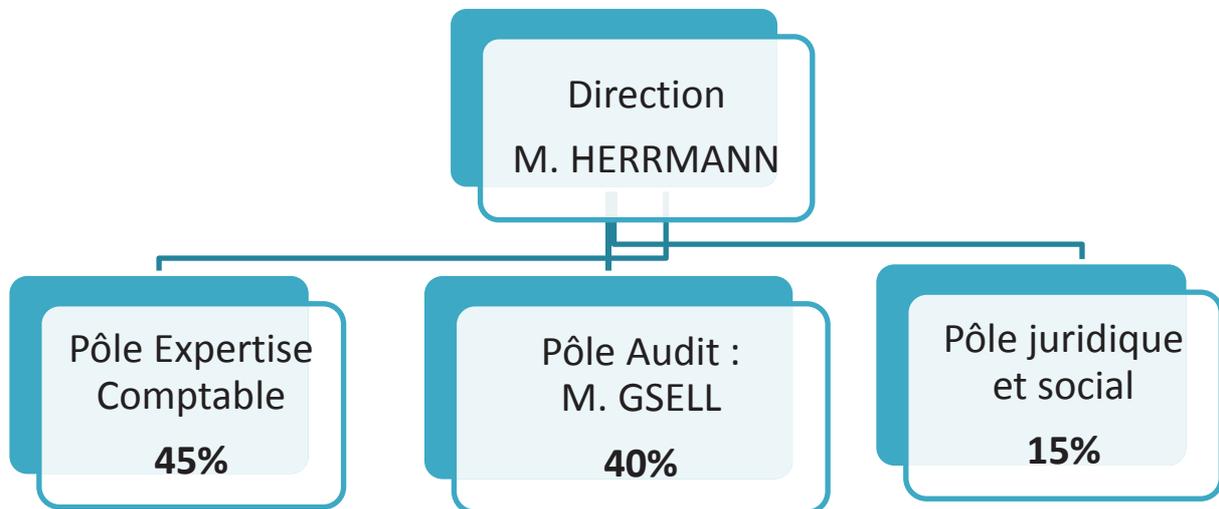
2004 : Décès de Monsieur Jean-Luc CHABLE.

2005 : Transformation de la SA en SAS avec un capital de 550 000 €. Monsieur Jean-Luc HERRMANN devient associé de la SAS.

2015 : Monsieur Nicanor RICOTE cède ses parts à Monsieur Jean-Luc HERRMANN. Monsieur HERRMANN devient le principal associé et engage un partenariat d'association avec Monsieur Alain GSELL, commissaire aux comptes, dans la mesure où Monsieur RICOTE prévoit un départ progressif de ses activités au sein du cabinet RM CONSULTANTS.

❖ Organisation

Le cabinet est organisé de trois métiers principaux et complémentaires. Il est composé d'une trentaine de salariés répartis de la façon suivante :



Tout au long de mon alternance, j'ai été amené à travailler au Pôle Audit.

❖ Les services proposés

Le cabinet offre ses services dans les domaines d'activités suivants :

- L'audit légal et contractuel
- L'expertise comptable
- Le juridique et la fiscalité
- Le social et la gestion des ressources humaines
- Activités diverses : la transmission d'entreprise, la création et la reprise d'entreprise

❖ Outil de gestion informatique

Pour une gestion quotidienne de leurs activités, *RM Consultants Associés* dispose de trois logiciels de gestion :

- AUDITSOFT, logiciel d'audit
- QUADRATUS, logiciel d'expertise
- POLYACTE, logiciel juridique
- GESCAP, logiciel fiscal et social

INTRODUCTION

De nombreux scandales financiers ont bouleversé la profession comptable et financière depuis 2001. A ce titre, on peut notamment citer la célèbre affaire « Enron » apparue aux Etats-Unis, société américaine, spécialisée dans l'énergie qui faisait partie des plus grandes entreprises en termes de capitalisation boursière (7ème).¹ La société gonflait ses profits, masquait ses déficits et falsifiait ses comptes avec l'objectif d'accroître sa valeur boursière. Par conséquent, la société a assisté à l'effondrement du cours de ses actions et fit faillite en 2001 avec des conséquences importantes pour les salariés et l'économie globale (perte d'emploi et perte de l'épargne retraite financée par des fonds de pension). Il en est de même pour les dirigeants qui ont été coupables de complots, de fraudes ainsi que de malversations avec le cabinet d'audit Arthur Andersen. Récemment, en décembre 2016, on a assisté à une importante affaire de fraudes au sein de William Saurin, la célèbre société agroalimentaire. L'enquête a révélé une falsification des comptes commise par la propriétaire du groupe, Madame Monique PIFFAUT pour « dissimuler un endettement que l'on découvre aujourd'hui à 350 millions d'euros ».² Suite au scandale d'Enron, des mesures ont été mises en place à travers de nouvelles lois qui ont vu le jour. Aux Etats-Unis, il s'agit de la **loi Sarbanes-Oxley (SOX)** qui est entrée en vigueur avec comme objectifs³ :

- Accroître la responsabilité des dirigeants d'entreprises en certifiant les états financiers,
- Rendre la communication de l'information financière plus fiable,
- Lutter contre les comportements frauduleux des entreprises en renforçant les sanctions pénales.

L'application de cette loi a influencé l'adoption en 2003, de la **loi de Sécurité financière** en France dans la mise en œuvre de nouvelles dispositions sur la transparence financière et sur l'évolution des obligations des commissaires aux comptes. En voici, les principaux objectifs⁴ :

- Augmenter la transparence de la gestion et la qualité de l'information financière,
- Mieux équilibrer les pouvoirs des différents organes de la société :
Actionnaires, administrateurs, dirigeants,
- Anticiper les difficultés des entreprises pour mieux les gérer dans le temps,
- Limiter les risques de fraude.

¹ <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/enron.htm>

² https://www.challenges.fr/entreprise/grande-conso/la-verite-sur-les-derapages-de-la-pedegere-maternaliste-monique-piffaut-william-saurin-madrangle-le-foue_453580

³ <http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/sarbanes-oxley.htm>

⁴ <https://www.cncc.fr/la-reglementation.html>

Notons que dans le cadre de cette affaire, l'instauration de la loi SOX avait pour objectif principal de combler les défaillances relationnelles entre les dirigeants et les auditeurs externes. En ce qui concerne la loi LSF, sa mission première était de « rétablir la confiance des investisseurs dans la transparence de l'information financière ».⁵

A travers l'application de ces lois, nous constatons que les scandales financiers ont bel et bien des conséquences sur la profession de l'audit. En effet, cela a par exemple été le cas sur le renforcement de l'évaluation du contrôle interne initié par la loi SOX. L'Ordre des Experts-Comptables Français (1977) le définit comme étant « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise » et qui se manifeste par « l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».⁶

La LSF rejoint la loi SOX dans la mesure où « le président rend compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société » (Colatrella, 2003). Cette obligation d'information de mise en place de dispositifs de contrôle est destinée aux sociétés cotées et plus précisément aux sociétés anonymes, ces dernières faisant appel public à l'épargne. Du côté de l'auditeur externe, il a désormais pour obligation d'émettre une opinion sur le rapport du contrôle interne du dirigeant de l'entreprise.

Par ailleurs, il importe de noter que ces deux lois présentent des différences notables en matière de contrôle interne. En effet, la loi américaine est plus explicite quant au périmètre d'application, à l'obligation de documentation et de tests de contrôle, aux sanctions, ou encore, quant au référentiel utilisé contrairement à la loi française. Il en résulte que la loi française confie aux dirigeants des organisations une plus grande marge de manœuvre. Précisons qu'il est de la responsabilité du dirigeant de s'assurer de la mise en place du contrôle interne par le biais de procédures écrites ainsi que de sa correcte application par les membres de l'entreprise. En effet, son rôle est de veiller que les processus les plus significatifs de l'entité, c'est-à-dire ceux pouvant affecter considérablement l'information comptable et financière soient sécurisés à l'aide de dispositifs. L'objectif final est de limiter la survenance d'éventuels risques pouvant avoir une incidence sur le fonctionnement de l'organisation. L'existence et l'efficacité du contrôle interne demeurent cruciales dans la mesure où il oriente les travaux de l'auditeur à travers son évaluation des risques. L'application de ces lois suite aux scandales financiers, a sensibilisé les dirigeants quant à l'importance de disposer d'un contrôle interne afin de sécuriser les opérations de l'entité.

⁵ Laurent CAPPELLETTI, Maître de conférences à l'IAE de Lyon 3
Source : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00592976/document>

⁶ « Théories et pratique de l'audit interne » Jacques RENARD ; p 134

C'est le cas également pour les auditeurs externes qui accordent une attention particulière sur le respect et l'application du dispositif du contrôle interne au sein de l'entité.

Outre les sociétés cotées, le contrôle interne englobe l'ensemble des organisations⁷ quel que soit la taille et le type de gouvernance. Comme le souligne Charreaux (1997), le « concept de gouvernance doit être étendu à l'ensemble des organisations ». Il considère que la notion de gouvernance concerne aussi bien les entreprises que les associations en distinguant deux types de gouvernance : on parle de gouvernance actionnariale lorsque des actionnaires bénéficient d'un droit de propriété sur l'entreprise compte-tenu de leur investissement financier, en contrepartie d'un retour sur investissement. Pour le cas des associations, elles sont plutôt orientées vers une gouvernance dite partenariale. Il s'agit ici d'intégrer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation dans le « processus de création et de répartition de la valeur ». L'idée est que l'ensemble des acteurs apporte des ressources et contribue ainsi au bon fonctionnement et à sa pérennité. De nombreux auteurs ont mis en exergue des théories permettant de comprendre l'importance des interactions qui existent entre une organisation et son environnement externe/interne : c'est par exemple le cas de Freeman (1984) avec la théorie des parties prenantes. Dans le milieu associatif, la présence des parties prenantes demeure incontournable de par les ressources qu'elles apportent.

En s'intéressant aux caractéristiques propres aux associations et plus précisément à la gouvernance, nous pouvons la qualifier comme étant atypique et diffère de celle que l'on retrouve dans le modèle de gouvernance classique. De nos jours, les associations sont ancrées dans le paysage de l'économie française avec des vocations diverses (sociales, sportives etc.). La loi du 1^{er} juillet 1901 définit l'association comme étant « une convention par laquelle 2 ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que le partage des bénéfices »⁸. D'après une étude menée par le Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale en 2013⁹, on compte 185 000 associations employeurs en France et celles qui ont une vocation sociale représentent 60.9% de l'ensemble des emplois de l'Economie Sociale et Solidaire. On constate donc que le secteur social emploie la majorité des salariés dans le milieu associatif.

⁷ Une organisation est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Source : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=762>

⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000006069570&dateTexte=20090506>

⁹ <http://www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20de%20l'ESS%202015-CNCRES.pdf>

Le développement et le rôle qu'elles occupent dans la société actuelle est un environnement judicieux à étudier dans le cadre de l'analyse du contrôle interne. Ce dernier est plus ou moins développé d'une association à une autre compte-tenu de la culture de contrôle existante et de la taille de la structure. Toujours est-il que, quel soit les caractéristiques de l'association, les risques sont présents et portent sur divers éléments tels que l'humain, les systèmes d'information ou encore la réglementation. A ce titre, citons le détournement de dons qui a touché l'association l'ARC (Association pour la Recherche sur le Cancer) en 1991. Les dons des bénévoles devaient être affectés à la recherche sur le cancer, au final, peu de dons ont été alloués à cette cause. Monsieur Jacques Crozemarie, fondateur et président de l'association à l'origine de ce scandale, a été condamné pénalement pour « abus de biens sociaux et de confiance ». Ainsi, la mauvaise gestion des fonds peut engendrer de lourdes conséquences que ce soit à l'échelle du dirigeant voire à l'échelle de l'existence même de l'association. En effet, les associations ont la particularité d'être fortement dépendantes auprès de financeurs divers qui constituent leur principale ressource. Cette implication forte de la part des financeurs s'explique par la mission sociale poursuivie par les associations à travers la réalisation de leurs actions. Soulignons également que dans ce milieu, les membres tirent leur légitimité à travers l'adhésion à des valeurs communes, à savoir l'éthique, la confiance, l'intégrité. Le partage identitaire des acteurs constitue l'identité même de l'association. Ces valeurs sont essentielles dans le sens où elles permettent de justifier les actions collectives menées par les membres de l'association. D'après une enquête réalisée en 2012 par la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA), nous constatons que trois critères sont généralement retenus pour procéder au recrutement des membres du conseil d'administration, à savoir : « le degré d'implication dans la vie associative, l'intégrité dans la réalisation de l'objet social ainsi que l'engagement militant ».¹⁰ Nous pouvons en déduire que cette légitimité s'effectue au détriment de la valorisation des compétences et connaissances dans le domaine de la finance/gestion ainsi que des niveaux d'études des acteurs. Cela pourrait expliquer la négligence pour la mise en place des dispositifs de contrôle interne dans la plupart des associations. Néanmoins, la présence de ces dispositifs est déterminante pour s'assurer que les fonds alloués soient destinés à des fins sociales et non à des fins privées. De plus, la mise en œuvre du contrôle interne est d'autant plus importante à l'égard des parties prenantes, et plus particulièrement envers les apporteurs de ressources financières.

¹⁰ <http://www.recma.org/actualite/gouvernance-des-associations-synthese-des-resultats-de-lenquete-quantitative-cpca-cnam>

La théorie de l'agence¹¹ développée par Jensen et Meckling (1976) part du principe qu'une organisation gère ses relations avec divers acteurs sous la forme d'un contrat lui permettant de créer des liens respectifs. On emploie le terme « d'agence » car le dirigeant de l'organisation, qualifiée d'« agent » est tenu de faire converger ses intérêts avec ceux fixés par la partie prenante, appelée le « principal ». Afin que le principal puisse s'assurer à distance de l'application et du respect des engagements de l'organisation, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de contrôle. Ces mécanismes ont pour objectif de réduire l'asymétrie d'information entre l'exécutant et le donneur d'ordre. Dans le cadre du secteur associatif, le contrôle interne combiné à l'intervention du commissaire aux comptes demeurent indispensable afin d'assurer une transparence financière et une confiance aux apporteurs de ressources financières, notamment lorsque des situations d'anomalies se manifestent. Cette transparence financière passe par la présence d'un dispositif de contrôle interne respecté et appliqué par les membres de l'association. Sa mise en oeuvre repose sur la responsabilité des organes de gouvernance qui ont pour rôle de discipliner les membres associatifs afin de garantir le bon fonctionnement de l'association.

Du fait de l'existence de détournement de fonds, la loi du 7 août 1901 a imposé aux associations de déposer une déclaration à la préfecture pour celles faisant appel à la générosité publique avec la présence d'un contrôle de la Cour des comptes. La loi du 29 janvier 1903, est venue préciser « l'obligation de faire certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes pour celles recevant plus de 150 000 € de subventions par les collectivités publiques ». Selon Pigé (2009), ce dernier affirme que « l'audit et le contrôle interne sont les 2 piliers qui soutiennent la crédibilité de toute information comptable et financière ».

L'assistance de l'auditeur externe est fondamentale dans l'apport de son évaluation des risques, étant donné qu'il apporte un regard extérieur à la fois sur les contrôles financiers ainsi que sur les contrôles de procédures de contrôle interne. En ce qui concerne la gouvernance, celle-ci joue un rôle clé en matière de supervision et de pilotage. En effet, le fondement du contrôle interne doit par principe, émaner du conseil d'administration qui a pour objectif de communiquer auprès des acteurs internes afin de leur inculquer les bonnes pratiques et d'en assurer le suivi. Précisons que la gestion des salariés représente un risque majeur au sein du secteur associatif et doit être au cœur des préoccupations des organes de gouvernance. Désormais, compte-tenu de l'apparition de scandales affectant le monde associatif et d'une négligence de l'application du contrôle interne, une attention particulière est portée par

¹¹ http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_theorie-de-lagence.html

l'auditeur sur le style de gouvernance appliquée. En effet, en fonction du style de gouvernance, le niveau de formalisation des outils et des procédures sera plus ou moins ignoré. A savoir que la loi de 1901, « ne comporte aucune disposition réglementant le fonctionnement interne d'une association ».¹² Côté auditeur, il est amené à orienter ses travaux sur les cycles présentant des risques élevés afin de minimiser les risques. Egalement, il doit tenir compte de l'intérêt porté par les organes de direction sur leur fonctionnement interne dans une optique de responsabilisation et de prise de conscience des risques potentiels qui peuvent survenir. Notre étude portera ainsi sur la sensibilisation des Responsables associatifs en matière de contrôle interne.

Ainsi, compte-tenu de l'ensemble des éléments évoqués, cela nous conduit à nous interroger sur :

Quelle est la place du contrôle interne au sein de cette association ? Quels en sont les enjeux pour l'orientation de la mission de l'auditeur appliqué dans ce milieu ?

C'est pourquoi nous étudierons dans un premier temps les spécificités du contrôle interne dans le milieu associatif à travers une présentation générale du concept. Nous aborderons ensuite le rôle de la gouvernance en matière de pilotage du dispositif de contrôle interne et les enjeux propres aux associations. Dans un second temps, nous focaliserons notre analyse sur l'évaluation du contrôle interne par l'auditeur dans le milieu associatif. Pour ce faire, nous présenterons une étude menée auprès d'associations. Dans la continuité, nous nous intéresserons à la conduite de la mission de l'auditeur au regard du contrôle interne.

¹² https://www.associatheque.fr/fr/guides/creer/caracteristiques_association.html

PARTIE 1 :

-

**LES SPECIFICITES DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE MILIEU
ASSOCIATIF**

1. LE CADRE DU CONTROLE INTERNE

Qu'il s'agisse du milieu de l'entreprise ou associatif, le contrôle interne est un dispositif incontournable permettant aux organisations une maîtrise de leurs activités afin d'assurer leurs pérennités. L'évolution rapide des associations et leur poids important dans l'économie française (1,3 millions d'associations actives en 2016) nécessitent d'apporter un regard sur leurs gestions en interne notamment en matière de contrôle interne.

Figure 1 : Estimation du nombre d'associations en activité selon le nouveau découpage régional¹³

| Régions | Estimation du nombre d'associations en activités | Régions | Estimation du nombre d'associations en activités |
|-------------------------|--|-----------------------------|--|
| Auvergne-Rhône-Alpes | 160 000 à 175 000 | Normandie | 54 000 à 60 000 |
| Bourgogne-Franche-Comté | 55 000 à 60 000 | Nouvelle Aquitaine | 120 000 à 130 000 |
| Bretagne | 65 000 à 70 000 | Pays de la Loire | 70 000 à 75 000 |
| Centre- Val de Loire | 48 000 à 52 000 | Provence Alpes Côtes d'Azur | 110 000 à 116 000 |
| Corse | 8 500 à 9 500 | Guadeloupe | 7 000 à 8 000 |
| Grand Est | 90 000 à 105 000 | Guyane | 3 800 à 4 500 |
| Hauts-de-France | 100 000 à 105 000 | Martinique | 7 000 à 8 000 |
| Ile de France | 200 000 à 220 000 | Réunion | 13 000 à 15 000 |
| Occitanie | 130 000 à 140 000 | France entière | Environ 1 300 000 |

Pour ce faire, nous présenterons les objectifs du contrôle interne et le référentiel applicable. Nous poursuivrons par la valeur ajoutée qui est apportée pour l'organisation. Enfin, nous aborderons les conditions de sa mise en œuvre à respecter afin de contribuer à son efficacité.

1.1. LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE ET SES COMPOSANTES

The Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992), connu sous le nom de « COSO » est un référentiel reconnu en matière de contrôle interne qui le définit comme étant « 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 :

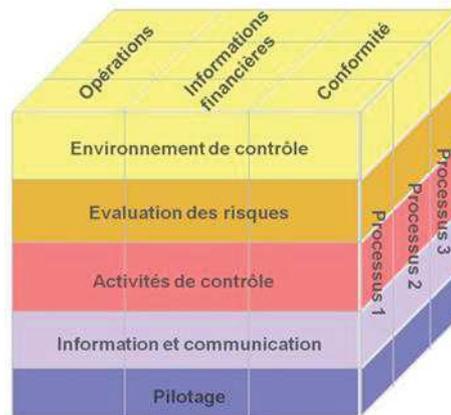
- ✓ la réalisation et l'optimisation des opérations (objectifs opérationnels)
- ✓ la fiabilité des informations financières (objectifs d'information)
- ✓ la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (objectifs de conformité) »¹⁴

¹³ http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/france_associative-28-09-2016.pdf

¹⁴ Cours de « Méthodologie de l'Audit Interne », 2017, Sébastien LEPERS, Auditeur interne

Pour les organisations, le référentiel du COSO permet de définir un cadre général et fournit les grandes orientations générales du contrôle interne ainsi que les éléments pour lesquels le contrôle interne peut être renforcé et amélioré. Celui-ci s'applique à tous types d'organisations et comprend cinq composantes représentées sous la forme d'une pyramide :

Figure 2 : Le modèle du COSO¹⁵



D'après cette représentation schématique, on constate qu'il existe un lien entre les objectifs à atteindre définis par l'organisation (face supérieure du cube), les composantes du management des risques (face avant du cube) qui s'adaptent à l'échelle de chaque processus de l'entité (face latérale du cube).

Dans le milieu associatif, le dispositif du contrôle interne est spécifique et vise essentiellement à :

- s'assurer que l'ensemble des opérations menées au sein de l'entité est bel et bien conforme au projet associatif.
- s'assurer que l'entité dispose des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'association.

Nous pouvons le définir comme « l'ensemble des politiques et procédures mises en application par les dirigeants afin de vérifier que la gestion est rigoureuse et efficace. »¹⁶

¹⁵ Cours de « Contrôle Interne », 2017, cabinet Ernst&Young

¹⁶ <https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/focus/Focus-gouvernance.pdf>

Nous allons à présent détailler les composantes du contrôle interne appliquées au milieu associatif :

- ❖ **L'environnement de contrôle** : il s'agit d'une composante essentielle du contrôle interne. Il reflète les valeurs, la culture de l'association, existantes au sein de l'association. Il peut s'agir du style de management exercé par la direction ou encore des valeurs d'appartenance qui composent le groupe. Dans le milieu associatif, on retrouve des valeurs éthiques telles que le partage, la solidarité, l'entraide qui conditionne l'existence même de l'association. Cette composante liée à l'environnement de contrôle est déterminante puisqu'il influe sur le degré de la présence du contrôle interne.
- ❖ **L'évaluation des risques** : la gestion des risques représente une composante majeure dans le cadre de la mise en place du dispositif du contrôle interne. En effet, la démarche consiste à identifier les risques propres à l'association et d'analyser ceux pour lesquels ils sont susceptibles d'impacter l'atteinte des objectifs. La gestion des risques est généralement établie à l'aide d'une cartographie des risques qui permet de les hiérarchiser en vue de prioriser leurs traitements.
- ❖ **Les activités de contrôle** : ils font référence aux règles et procédures qui régissent le fonctionnement de l'association. L'objectif est d'avoir une maîtrise sur l'ensemble des activités et notamment celles pouvant affecter l'atteinte de la mission et des objectifs fixés par l'association.
- ❖ **Le système d'information et de communication** : la mise en place du contrôle interne passe avant tout par un partage d'information auprès des membres qui composent l'association. En effet, ce rôle revient aux organes de gouvernance¹⁷ qui ont pour responsabilité de sensibiliser l'équipe associative quant aux procédures à appliquer et aux comportements à adopter.
- ❖ **La supervision des contrôles** : la supervision peut être réalisée par deux types d'intervenants : en interne, il s'agit des organes de gouvernance, et en externe, il s'agit des auditeurs externes.

¹⁷La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation.
Source : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Gouvernance.htm>

Ainsi, les cinq composantes du COSO permettent de comprendre le fonctionnement d'une entité dans sa globalité, nécessaire pour pouvoir juger de la pertinence du contrôle interne. En obtenant des informations essentielles, le COSO permet de répondre à la question suivante : *Comment faire pour maîtriser ses activités ?*

Selon Bouquin (1986), « une organisation s'apprécie selon trois niveaux : les actions, le contrôle et enfin, l'audit ». ¹⁸ En effet, il considère que ces trois éléments sont essentiels pour « apprécier la qualité du contrôle interne ». Compte-tenu de l'évolution constante de l'environnement et des risques associés, le COSO a été élargi au COSO 2, où ce dernier est davantage axé sur le processus de management des risques.

Les scandales et les dérégulations ont amené les autorités à imposer la mise en place de dispositif de contrôle interne au sein des organisations. Comme nous le rappelle Jacques Renard, le contrôle interne « ne concerne pas seulement le monde des entreprises ». ¹⁹ En effet, comme nous l'avons évoqué en guise d'introduction, le champ d'application du contrôle interne concerne tout type d'organisation et toute personne faisant partie de l'organisation de manière directe ou indirecte. Jacques Renard le définit comme « un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque entité qui :

- ✓ contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources
- ✓ doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ».

En outre, le contrôle interne est un moyen qui offre la possibilité de travailler mieux.

¹⁸ Source Cairn : Le contrôle interne dans la maîtrise des risques, Stéphanie THIERY-DUBUISSON, 2009

¹⁹ Théorie et Pratique de l'audit interne, Jacques RENARD, 2013

1.2. LA VALEUR AJOUTEE DU CONTROLE INTERNE POUR L'ORGANISATION

L'intérêt du contrôle interne trouve sa source à l'échelle de deux facteurs :

- **Complexité des opérations / activités** : on parle de complexité lorsqu'il s'agit « de caractère complexe, qui comporte des éléments divers qu'il est difficile de démêler » (Dictionnaire Larousse). A titre d'exemple, la complexité peut faire référence à la multiplication des délégations de pouvoirs au niveau de la gestion de chaque activité prise en charge par l'association. Egalement, il peut s'agir des systèmes d'information, des multiples services existant dans l'association ou encore à la dissimulation d'une fraude réalisée par une personne, profitant de la complexité des opérations.
- **Volume des opérations / activités** : dans notre contexte, le volume est défini par le Larousse comme une « masse, quantité globale de quelque chose. ». Pour cela, nous pouvons prendre l'exemple du nombre d'adhérents, des salariés voire le foisonnement des réglementations dont la loi 1901 propre au milieu associatif.

Compte-tenu des deux facteurs évoqués et d'un contexte évolutif auxquels font face les organisations, celles-ci doivent adapter de manière continue leur dispositif du contrôle interne afin de contribuer à la fois à son efficacité et à son utilité. Dans son livre *Théorie et pratique de l'audit interne*, Jacques Renard nous précise que « la prise de conscience de la multiplication des risques » explique la volonté des organisations à faire « du contrôle interne un outil plus efficace et mieux adapté ». Par conséquent, cela suppose que le contrôle doit pouvoir évoluer afin de réussir à faire face à l'ensemble des risques.

La prépondérance du contrôle interne est perçue comme une valeur ajoutée à plusieurs niveaux :



➤ **Adaptable à l'organisation**

Le contrôle interne prend en compte les caractéristiques propres de l'organisation et s'adaptent en fonction de celle-ci quelle que soit la taille de l'entité (entreprise ou association), son activité, son organisation, son milieu culturel ou encore son mode de gouvernance.

➤ **Optimisation de la performance**

Le contrôle interne est perçu comme un outil de mesure de la performance. En effet, il est considéré comme un élément pertinent qui contribue à la performance de l'organisation. Comme souligné dans un article publié par un article de la CRCC de Grenoble²⁰, il permet d'optimiser la performance dans le sens où « les processus sont décrits pour être appliqués afin d'accroître la performance de l'entreprise et de prévenir les erreurs et la fraude. » Dans le secteur associatif, la performance se mesure à travers la réalisation du projet associatif, qui correspond à l'ensemble des actions mises en œuvre par l'association en passant par la détermination des objectifs, les moyens à mettre en œuvre pour aboutir à l'évaluation de ses actions.

➤ **Gestion des risques**

Le contrôle interne est un outil de maîtrise des risques qui permet d'atteindre les trois objectifs énoncés par le COSO. La gestion des risques, au cœur de la préoccupation de toutes les organisations, est un préalable nécessaire à un bon contrôle interne. D'après l'IIA²¹ et l'IFACI²², le risque est « la possibilité que se produise un événement susceptible d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs. »²³

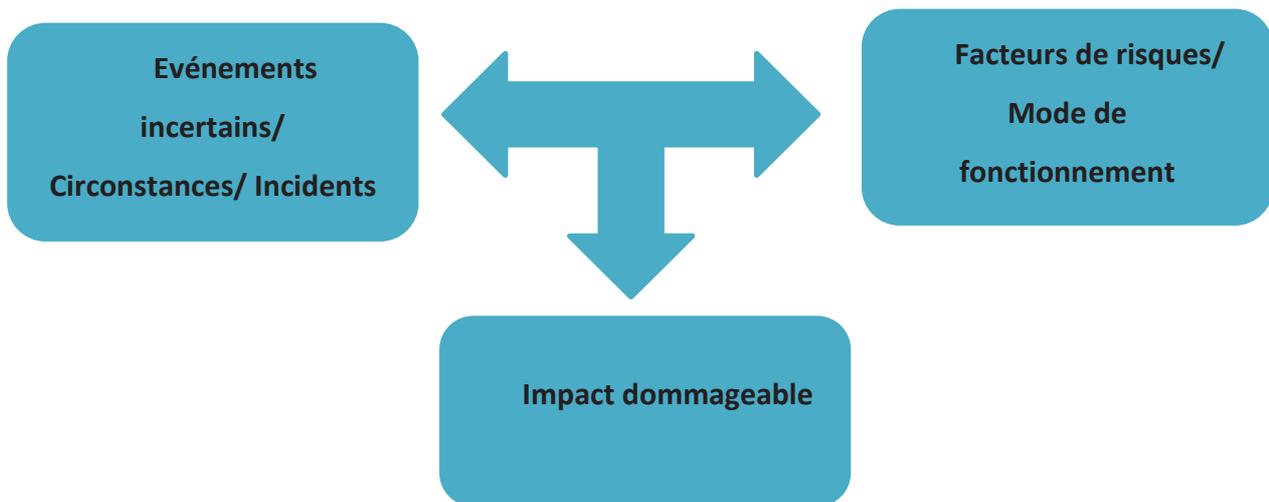
²⁰ <http://www.crcc-grenoble.fr/Grenoble/resources/le-cac-et-le-controle-interne-08-01-2016-def.pdf>

²¹ Institute of Internal Auditors

²² Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne

²³ Audit interne et référentiels de risques, Pierre SCHICK, Jacques VERA & Olivier BOURROUILH 2014

Figure 3 : Schématisation du concept de risque²⁴



Le schéma illustre la manière dont un risque peut se produire. A titre d'exemple, l'événement incertain peut faire référence au comptable. Le facteur de risque correspond à l'absence de procédures, ce qui donne lieu à un impact dommageable en matière d'atteinte de la réalisation des objectifs de l'organisation.

Précisons que la notion de risque se mesure à partir de deux éléments :

- ✓ **La fréquence du risque** correspond à la probabilité de la survenance que l'événement se produise (vulnérabilité estimée).
- ✓ **La gravité du risque** faisant référence à l'impact de la survenance du risque sur l'atteinte des objectifs stratégiques.

Cela donne lieu à un tableau à double entrée que l'on schématise à travers une cartographie des risques.

➤ **Outil de communication et d'information**

Notons par ailleurs qu'il s'agit avant tout d'un outil de dialogue pour les organisations. En effet, l'ensemble des membres de l'organisation doivent être en mesure de connaître les tenants et les aboutissants de la mise en place du dispositif du contrôle interne. L'objectif étant de les sensibiliser quant à sa contribution apportée pour l'organisation.

De manière générale, un contrôle interne rigoureux facilitera l'organisation pour atteindre son but, réaliser ses objectifs et agir dans le respect des procédures internes. Le contrôle interne est une composante essentielle pour la gestion de toute organisation car il

²⁴ Audit interne et référentiels de risques, Pierre SCHICK, Jacques VERA & Olivier BOURROUILH 2014

contribue à la continuité de l'activité. En effet, il veille à « surveiller la qualité, la pertinence de la gestion et de prévenir les risques de dérives d'ordre éthique générés par l'abus de la liberté associative. »²⁵ C'est donc « un moyen et non un but »²⁶ permettant d'atteindre un état et de réussir à le maintenir.

Nous pouvons ainsi résumer le rôle du contrôle par les trois points suivants :

SECURISER

GARANTIR

MAINTENIR

Olivier Lenel, associé gouvernance et maîtrise des risques de Mazars²⁷ note qu'il existe « un double enjeu de performance et de sécurisation des processus parce qu'aucune organisation n'est à l'abri d'une erreur, d'une fraude, d'être abusée par des tiers, des risques internes et externes ». Comme évoqué précédemment, il affirme que « l'enjeu est de trouver la juste mesure, en fonction de la taille, de la culture et surtout des risques de l'entreprise ».

1.3. LES CONDITIONS DE LA MISE EN OEUVRE

Au sein d'une association, chaque personne a une part de responsabilité dans la mise en place du contrôle interne. Il faut tout de même préciser que la mise en œuvre de procédures de contrôle interne incombe en premier lieu aux dirigeants d'associations. Précisons que la notion de « dirigeant » dans le milieu associatif concerne aussi bien le Directeur, l'Administrateur voire le Président. Pouvoir diriger, c'est prévoir et prévenir les risques susceptibles de mettre en péril l'activité d'une organisation. C'est pourquoi, la direction occupe une place centrale quant à la sensibilisation du contrôle interne auprès de ses membres, qui se traduit à travers les normes de bonne conduite. Nous les définissons comme étant une manière d'agir, de se comporter par rapport à des règles, des principes qui s'appliquent au sein d'un groupe. A ce titre, nous pouvons citer quelques pratiques pouvant être instaurées au sein d'une association : il peut s'agir par exemple d'instaurer un code éthique, où la direction a un rôle de transmission de message auprès de ses membres afin d'ancrer dans les mentalités la place qu'occupe le contrôle interne. La direction peut également informer par l'intermédiaire d'un document adressé aux membres ce qui est autorisé de ce qui ne l'est pas au sein de l'association. De ce fait, cette démarche nécessite une

²⁵ http://www.justice.gouv.fr/art_pix/scpc2003-3.pdf

²⁶ Théorie et pratique de l'audit interne, Jacques RENARD, 2013

²⁷ <https://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/gestion-le-controle-interne-13409/>

implication active et constante de la direction dans l'optique de contribuer à l'efficacité du contrôle interne. C'est pourquoi, l'identification des risques constitue un préalable afin d'en assurer la maîtrise et le pilotage.

Cela nous amène ainsi à formuler l'hypothèse centrale suivante :

Hypothèse 1 : L'identité du dirigeant constitue une bonne mesure sur l'instauration du dispositif de contrôle interne.

Nous pouvons faire ressortir les sous-hypothèses suivantes :

Hypothèse 1.a : L'âge influence sur l'état d'existence du contrôle interne.

Hypothèse 1.b : La fonction influence sur l'état d'existence du contrôle interne.

Hypothèse 1.c : Le niveau d'études peut expliquer l'état d'existence du contrôle interne.

Hypothèse 1.d : Le domaine de compétences peut impacter l'état d'existence du contrôle interne.

Hypothèse 1.e : L'existence d'un manuel / procédures internes est lié au domaine de compétences du dirigeant.

Par ailleurs, le contrôle interne n'est pas réservé uniquement aux grandes associations. En fonction des caractéristiques propres à l'association, le dirigeant sera amené à l'adapter. A cet effet, il importe de s'intéresser à la taille de l'organisation, à la maturité des organes de gouvernance en matière de sensibilisation au contrôle interne, à la compétence des collaborateurs, voire à la maturité des systèmes de gestion des risques. Il convient donc à toute association, compte-tenu de ses caractéristiques propres de mettre en place une stratégie adéquate. La notion de stratégie renvoie à des délégations de pouvoirs bien définis, à l'adaptation de l'organisation aux objectifs fixés ainsi qu'à une adaptation des compétences du personnel aux postes attribués. C'est en ce sens que « le but, l'engagement, la capacité, le suivi et l'apprentissage sont les éléments essentiels du contrôle »²⁸ que toute organisation doit tenir compte. Selon Jacques Renard, le but correspond à l'orientation prise par la direction pour atteindre ses objectifs ; l'engagement désigne la volonté de le faire ; la capacité désigne

²⁸ Théorie et pratique de l'audit interne, Jacques RENARD, 2013

les ressources en termes d'informations, de compétences du personnel dont dispose l'organisation ; enfin le suivi tend vers l'ajustement aux changements.

Les organes de gouvernance jouent donc un rôle important pour mener à bien sa mise en place sur plusieurs plans :

➤ **Formalisation des procédures**

Dans le cadre du contrôle interne, les procédures désignent un ensemble de règles définies par l'organisation et qui doivent être respectées. Elles doivent être dimensionnées par rapport aux risques pouvant se produire. Afin d'avoir une certaine légitimité envers ses membres et en cas de sanctions, il est primordial que l'ensemble de ces règles et procédures fasse l'objet d'une matérialisation écrite. L'écrit est essentiel dans le sens où le responsable dispose de preuves sur les actions qu'il réalise. Elles doivent être simples et communiquées aux membres de l'association. De plus, pour la bonne gestion de l'association, l'écrit permet aux organes de gouvernance d'être conformes par rapport aux axes stratégiques définis. La formalisation des procédures doit donc se concentrer essentiellement sur les processus considérés comme clés. Après avoir été validées par la direction, les procédures doivent être diffusées auprès des membres et acceptées par ces derniers.

➤ **Identification des responsabilités**

Un autre point crucial concerne l'identification des responsabilités. En effet, il faut savoir que le contrôle interne structure le fonctionnement de l'organisation et la clarifie grâce à la définition des rôles respectifs et des responsabilités de chacun. Cette phase consiste à opérer des délégations de manière claire dont l'objectif est d'aboutir à une séparation des fonctions. Cela passe par des questions simples à se poser comme : Qui fait quoi ? Comment ? Quand ? Pourquoi ?

La séparation des fonctions favorise le contrôle. La direction a tout un rôle dans la répartition des rôles notamment dans les petites structures où elle doit veiller au comportement éthique des membres.

➤ **Suivi du dispositif**

La mise en place de tout dispositif au sein d'une organisation nécessite un suivi que nous pouvons qualifier de démarche itérative. En effet, après avoir défini le plan d'action à réaliser, il est nécessaire d'en assurer l'application et le suivi, c'est-à-dire les mises à jour qui doivent

être apportées. Les systèmes de procédures doivent évoluer avec son organisation afin de maintenir l'efficacité du dispositif en matière de fiabilité et de qualité. Rappelons-le, le contrôle interne est un outil de pilotage et de prévention contre les risques où la place de lignes de communication est primordiale. De par ces composantes, c'est également un outil permettant la culture de la transparence à tous les niveaux.

2. L'ORGANISATION ASSOCIATIVE

Le milieu associatif est atypique au regard du milieu actionnarial. En effet, plusieurs raisons expliquent cette disparité entre ces deux milieux. D'un point de vue des buts poursuivis, le milieu associatif est connu pour sa vocation d'intérêt public destiné à servir les besoins des citoyens. Sa gouvernance est dite partenariale, c'est-à-dire que l'ensemble des parties prenantes sont pris en considération de par les ressources qu'ils apportent, contribuant ainsi au bon fonctionnement de l'organisation. Côté entreprise, la gouvernance est qualifiée d'actionnariale. L'idée qui en ressort repose sur le fait que l'actionnaire, financeur principal de l'entreprise attend un retour de son investissement : il est donc au centre du fonctionnement de l'entreprise. De plus, sa vocation principale tend vers une optique financière, c'est-à-dire de générer des profits.

Pour en revenir au milieu associatif, la CNCC²⁹ affirme que « la reconnaissance de leur rôle dans la société passe par une exigence de transparence tant dans le mode de gouvernance que l'utilisation des fonds reçus ».³⁰

C'est ainsi que nous présenterons les spécificités de la gouvernance associative dans le pilotage du contrôle interne. Nous nous intéresserons ensuite à la contribution et l'implication des divers acteurs dans la vie associative. Dans la continuité, nous aborderons les faiblesses internes et les risques associés qui existent au sein d'une association. Enfin, il existe des enjeux sociaux, économiques, politiques que nous développerons dans une dernière partie.

2.1. LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE DANS LE PILOTAGE DU CONTROLE INTERNE

Au sein du milieu associatif, le pilotage du contrôle interne passe avant tout par une bonne gouvernance. D'après François Jegard³¹, le concept de gouvernance associative désigne un « ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction ».

²⁹ Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

³⁰ <https://www.cncc.fr/audit-legal-association.html>

³¹ Président du groupe de travail Gouvernance associative de l'Académie Maine-et-Loire
Expert-comptable / Commissaire aux comptes

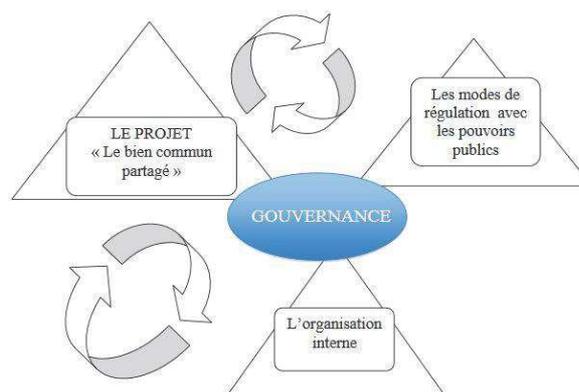
Source : <http://www.frane-auvergne-environnement.fr/index.php/qui-sommes-nous/la-frane/vie-statutaire/category/43-documents-utiles?download=143:gouvernance-associative>

La notion de gouvernance associative est caractérisée par trois éléments, à savoir :

- l'équilibre des pouvoirs entre les membres et leur contrôle ;
- l'évaluation et la prévention des risques ;
- ainsi que le partage des responsabilités et la transparence des acteurs.

En d'autres termes, cela amène à s'interroger sur les bonnes manières qu'une association adopte pour s'organiser et ainsi mener à bien son projet associatif tout en prenant en compte les parties prenantes dans la prise de décision. En matière de prise de décision dans une association, l'organisation du pouvoir est fondée sur les statuts qui organisent le mode de fonctionnement interne de l'association. Ils permettent ainsi de répartir les pouvoirs entre les divers organes existants au sein de l'association. Contrairement à la gouvernance des entreprises capitalistes, la gouvernance associative est marquée par l'implication de tous les acteurs. En effet, pour aboutir au projet associatif, une association se doit de coopérer avec l'ensemble de ses membres (les salariés, les bénévoles) ainsi qu'aux organismes externes (partenaires financiers) participant au projet associatif. Au regard de ses membres, ces derniers ont un droit de savoir comment les dirigeants gouvernent effectivement l'association. Le schéma ci-dessous représente la gouvernance comme étant au cœur du fonctionnement de toute association.

Figure 4 : Représentation du modèle de la gouvernance associative³²



La force du projet collectif d'une association est ancrée dans l'histoire partagée par les membres qui la composent. De par leur action commune, les membres sont amenés à agir dans le sens du projet collectif, qualifié de « bien commun partagé ». Ce bien commun partagé donne du sens à leurs actions, ce qui justifie la démarche collective. Ajoutons que

³² http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-_la_gouvernance_en_pratique-mep_1_.pdf

cette action collective commune est soutenue par des valeurs portées par les membres de l'association. Ce bien commun partagé se traduit à travers les caractéristiques de l'organisation interne sans oublier la prise en compte des relations avec les pouvoirs publics, qui conditionnent l'existence même de l'association à travers leurs apports.

Dans le cadre de la gouvernance associative, la mise en place du contrôle interne constitue un projet collectif. Sa conception occupe une place croissante au sein des associations en raison des contraintes de transparence (*cf. supra*). De plus, il concerne l'ensemble des membres de l'association mais l'attitude de la direction constitue un modèle. En effet, cette dernière a pour mission de développer et d'instaurer une culture du contrôle interne qui apparaît essentielle notamment dans les domaines comptables et financiers. De ce fait, il importe à la direction d'accorder une attention particulière aux comportements des acteurs en s'assurant de l'éthique et de l'intégrité.

L'éthique est une notion fondamentale qui conditionne la pérennité du contrôle interne. En effet, elle se traduit à travers l'existence de codes de conduites, de règles éthiques et vise à entretenir le dispositif de contrôle interne. C'est le rôle de la direction de donner l'exemple que ce soit à l'échelle des discours ou des comportements envers les membres internes et externes à l'organisation. Prenons le cas d'un contournement des contrôles de la part des dirigeants lié à un manquement des normes de comportement moral. Il apparaît ainsi évident que cette situation favorise la réalisation des risques et par conséquent porte atteinte à la maîtrise des opérations. C'est pourquoi les associations qui « mettent en pratique le contenu de leur code acquièrent une réputation d'honnêteté, d'intégrité et de comportement professionnel fondé sur des principes. »³³ Le code éthique doit favoriser la culture de l'association en attirant l'attention sur la responsabilité de chacun compte-tenu des principes de l'association. Pour assurer son application, celui-ci doit être promu par l'ensemble de l'équipe.

A ce titre, citons plusieurs avantages que comporte cet outil clé :

- Fournir aux membres de l'association (employés, bénévoles) un cadre à respecter
- Informer les membres des comportements acceptables
- Prévenir contre les risques de fraudes et éthiques, permettant ainsi de réduire les coûts associés
- Aider à familiariser les nouveaux employés et bénévoles avec les normes de l'association

³³ <http://lassocie.ca/code-dethique-association/>

- Informer des sanctions applicables en cas de non-respect du code.

Pour ce faire, la direction se doit de se poser les questions suivantes sur les mesures mises en place au sein de l'association :

« - Avez-vous défini des règles éthiques, d'intégrité ? Ont-elles été communiquées à l'ensemble du personnel ?

- Y-a-t-il des codes de bonnes conduites, d'intégrité, d'ordre intérieur en place au sein de l'association ? Ont-ils été adhérents par le personnel (salarié) / les bénévoles ?

- Avez-vous délimité les rôles et les responsabilités de chacun ? »³⁴

→ Dès lors, se pose la question de l'éthique des individus dans les associations.

Au vu de la littérature, nous pouvons avancer l'hypothèse centrale suivante :

Hypothèse 2 : Le personnel a un impact positif sur les démarches mises en place dans l'association.

Hypothèse 2.a : L'effectif salarié a une influence sur le degré de formation des risques reçue par le personnel.

Hypothèse 2.b : Le degré de formation des risques reçue par les salariés dépend du nombre de services.

Hypothèse 2.c : Le degré de séparation des tâches dépend de l'effectif salarié.

Hypothèse 2.d : L'existence du code éthique est fonction de l'effectif salarié.

Hypothèse 2.e : Le degré de reconnaissance par les membres du code éthique est fonction de l'effectif salarié.

Par ailleurs, il importe de souligner que le pilotage du contrôle interne est conditionné par le style de gouvernance associative qui s'applique au sein de l'association. Nous relevons quatre formes de gouvernance qui mettent en lumière des pratiques de gestion associatives.

Les quatre types de gouvernance sont caractérisés par deux volets :

- **le pouvoir des acteurs** : il s'agit de déterminer l'équilibre qui existe entre les acteurs internes et externes.
- **le degré de niveau de formalisation** : il s'agit de déterminer l'importance des outils de gestion et procédures qui fondent la gouvernance.

³⁴ <http://www.fmw.be/DB/files/guideasbl.pdf>

Le tableau ci-dessous illustre les typologies de gouvernance et leurs caractéristiques respectives en matière de partie prenante dominante, de fonctionnement ainsi que les secteurs correspondant à chaque mode de gouvernance.

Tableau 1 : Caractéristiques des styles de gouvernance associative³⁵

| Type de gouvernance | Gouvernance militante | Gouvernance resserrée | Gouvernance professionnalisée | Gouvernance externalisée |
|---|------------------------------|-------------------------------|--|---|
| Partie prenante dominante | Militants | Président | Membres du CA et financeurs | Financeurs |
| Fonctionnement | Valeurs fortes | Informel | Formalisé | Peu formalisé |
| Mode de gouvernance dominant les secteurs | Développement local, culture | Sport, loisirs et vie sociale | Action sociale, culture, éducation-formation-insertion | Développement local, loisirs et vie associative |

Dans le cadre du contrôle interne, nous allons ici nous intéresser au fonctionnement de l'association. Nous constatons que la formalisation des procédures occupe une place croissante en allant d'une gouvernance militante à une gouvernance externalisée. Cette situation s'explique à travers la prépondérance des membres du Conseil d'Administration et des financeurs dans le fonctionnement de l'association. La place des parties prenantes dominantes sera abordée dans la suite du rapport.

³⁵ http://lemouvementassociatif-centre.org/sites/default/files/gouvernance_synthese-des-resultats.pdf

2.2. LA CONTRIBUTION ET L'IMPLICATION DES ACTEURS DANS LA VIE ASSOCIATIVE

Comme pour les sociétés capitalistiques, le contrôle interne concerne plusieurs acteurs dans les associations. La multitude des acteurs occupent un rôle clé et participent au bon fonctionnement de celle-ci. Chaque acteur détient un niveau d'implication et de contribution qui diffère, qu'il s'agisse des organes de gouvernance de l'association ou des parties prenantes internes/externes. La notion d'implication consiste à être engagé pour une cause et d'en supporter les risques qui s'y rattachent. Quant à la notion de contribution, celle-ci laisse entendre le fait de participer et d'aider à la réalisation du projet associatif à travers les ressources apportées par les acteurs.

a. Les organes de gouvernance

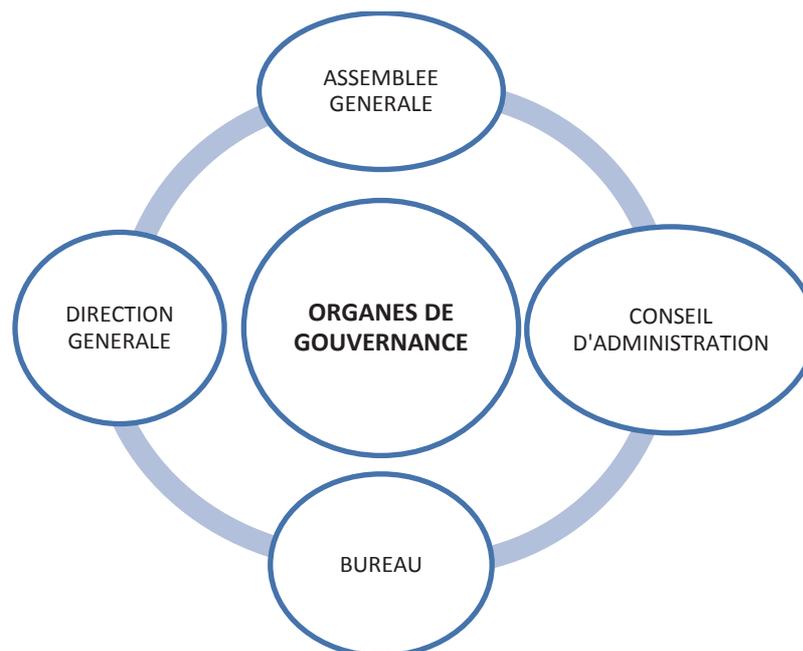
Au sein de l'association, les organes de gouvernance ont un rôle d'accompagnement. En effet, ils ont pour mission :

- d'informer sur les objectifs à atteindre
- les contrôles à effectuer
- de faire appliquer et respecter les règles établies
- ainsi que de déterminer les responsabilités de chacun.

De manière globale, ils se portent garant du bon fonctionnement de la vie associative.

Voici ci-dessous, les organes de gouvernance que nous retrouvons dans le secteur associatif :

Figure 5 : Les organes de gouvernance associative



Nous allons à présent détailler le rôle de chaque organe dans la vie associative.

- ❖ **Assemblée générale (AG)** : considérée comme l'organe central de l'association, l'AG est « l'organe de représentation des membres de l'association ». ³⁶ Il est le seul organe compétent pour décider des actes régissant l'organisation de l'association ainsi que pour la prise de décisions relatives à des questions pour lesquelles les statuts ne prévoient pas d'autres organes. Il faut savoir que l'AG joue un rôle clé car elle fait le point sur le projet associatif pour définir ensuite la gestion de l'association. Enfin, l'AG approuve les comptes annuels et désigne les commissaires aux comptes lorsque l'association en ait assujettie.
- ❖ **Conseil d'Administration (CA)** : il a une mission de gouvernance, d'orientation et de surveillance vis-à-vis de la direction générale. Il est également chargé d'arrêter les comptes annuels soumis à l'AG et veille au respect statutaire et réglementaire de l'association.
- ❖ **Bureau** : considéré comme un organe en charge de la gestion quotidienne de l'association. Il se compose d'un(e) Président(e), d'un(e) trésorier (e) et d'un (e) secrétaire.
- ❖ **Direction générale / Dirigeants** : responsable de l'exécution du projet associatif, de l'organisation ainsi que de la mise en œuvre du contrôle interne. En matière de pilotage de contrôle interne, le rôle de la direction générale consiste à promouvoir des valeurs éthiques, s'assurer de l'efficacité du dispositif d'évaluation des risques et de maintenir la sécurité des informations. Comme évoqué précédemment, elle est chargée d'instaurer une culture permettant de favoriser le contrôle. Il revient à la direction générale de connaître en profondeur son environnement afin de pouvoir communiquer aux commissaires aux comptes les éventuelles faiblesses relevées sur le dispositif de contrôle interne. Au regard du conseil d'administration, celle-ci doit rendre compte des actions réalisées et des décisions qui ont été prises.

³⁶<https://lemouvementassociatif.org/lexique-enquete-cpca-cnam-sur-les-pratiques-de-gouvernance-dans-les-associations/>

A cet effet, cela nous amène à nous interroger sur l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : Les organes de gouvernance constituent un élément central pouvant contribuer à l'existence du contrôle interne.

Hypothèse 3.a : Il existe un lien entre l'état d'existence du contrôle interne et le nombre d'organes de gouvernance.

Hypothèse 3.b : Le degré d'implication des organes de gouvernance dépend de l'effectif salarié.

Hypothèse 3.c : Le degré d'implication des organes dépend du degré d'existence du code éthique.

Hypothèse 3.d : Le nombre d'organes de gouvernance dépend du secteur d'activité.

b. Typologie des parties prenantes

Etre partie prenante c'est pouvoir participer à la gestion d'une organisation.

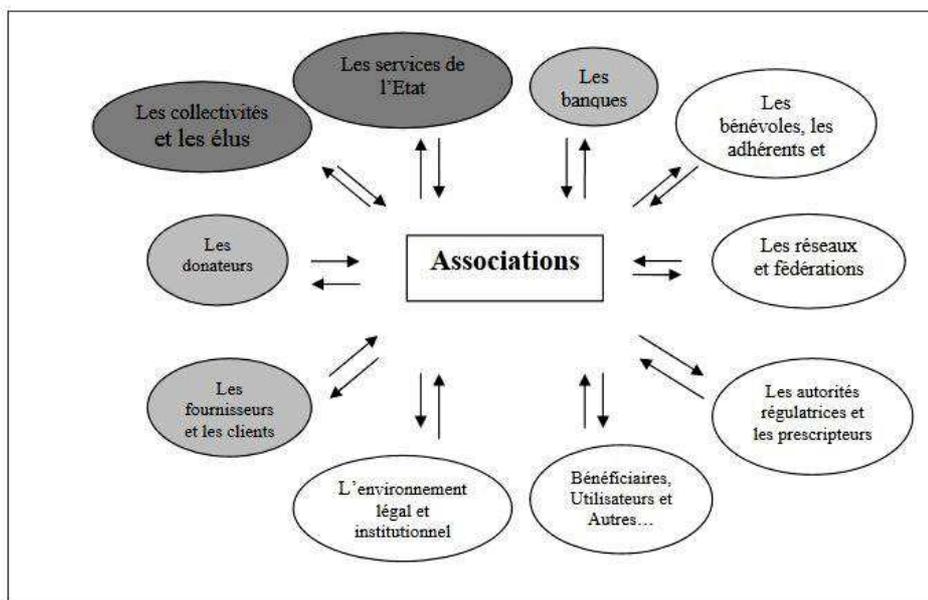
Le modèle de la valeur partenariale envisage la gouvernance à partir de la notion des parties prenantes. Selon la théorie des parties prenantes de Freeman (1997), une partie prenante au sens large est un « individu ou un groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. »³⁷ La définition proposée par Pige complète celle de Freeman, qui les caractérise comme des « acteurs qui apportent des ressources consommées ou utilisées par l'organisation et qui en contrepartie supportent une fraction du risque de l'organisation. »³⁸

Voici la configuration des principales parties prenantes d'une association :

³⁷ Source Cairn : Le rapport des dirigeants sur le contrôle interne à l'épreuve interne, GUMB & NOËL, 2007

³⁸ Ethique et gouvernance des organisations, Benoît PIGE, 2010

Figure 6 : Configuration des principales parties prenantes des associations adaptée de Donaldson et Preston (1995)³⁹



↔ Lien d'interdépendance

Dans cette vision, nous observons que les parties prenantes regroupent un certain nombre d'acteurs. Leur présence est primordiale dans la mesure où l'association ne peut exister indépendamment de ses parties prenantes. Comme évoqué par Pigé, l'apport des ressources apportées par les parties présentes conditionnent l'existence même de l'association : il existe donc une interaction entre l'organisation et ses parties prenantes où ces dernières contribuent au fonctionnement de l'association et répondent aux besoins de l'organisation. Dans le schéma présenté par Donaldson et Preston, sont représentés en gris foncé les principaux apporteurs de ressources financières et en gris clair, il s'agit des apporteurs minoritaires.

Nous constatons également que les auteurs ont représenté le poids des acteurs dans le financement de l'association à travers la taille des cercles. Enfin, les flèches indiquent le lien d'interdépendance qui existe entre chaque partie prenante et l'association. In fine, la théorie des parties prenantes « traduit la reconnaissance de la pluralité des objectifs de l'organisation. »⁴⁰ En effet, comme le souligne Maria Bonnafous-Boucher & Jacob Dahl Rendtorff, l'organisation est « considérée comme un ensemble spécifique de contrats, ces

³⁹ http://www.univ-orleans.fr/log/Gazette/Colloque-LOG-CERMAT-2005/E_A_Zoukoua.pdf

⁴⁰ Article Cairn : Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, MEIER & SCHIER, 2008

Source : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>

derniers s'appliquant aux clients, aux fournisseurs, aux salariés, aux apporteurs de capitaux. »⁴¹

Dans le cadre des parties prenantes, nous pouvons mettre en exergue la place essentielle de l'auditeur compte-tenu de sa mission. Son objectif vise à réduire l'asymétrie d'information existant entre les organes de gouvernance et la direction. Cette asymétrie d'information fait référence à la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling que l'on peut schématiser de la manière suivante :



Le principe repose sur le fait que l'agent doit rendre compte de ses actions à son principal. Cette situation suppose de faire appel à des moyens de contrôle pour réduire cette asymétrie d'information. Ces moyens de contrôle font référence aux travaux menés par l'auditeur dont le rôle consiste à discipliner la direction dans sa gestion. L'auditeur s'assure que le dirigeant réalise des actes allant dans le sens du principal, représenté par le Président. En revanche, l'intervention d'un auditeur présente un inconvénient en termes de coûts, qualifié de « coûts d'agence » dans la théorie. En effet, faire appel à un auditeur implique un coût. Le démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle fait intervenir des systèmes d'incitation et de surveillance, ce qui implique un coût pour l'association. Au vu des parties prenantes évoquées (interne et externe), chacune occupe une place plus ou moins importante qui est fonction du type de gouvernance :

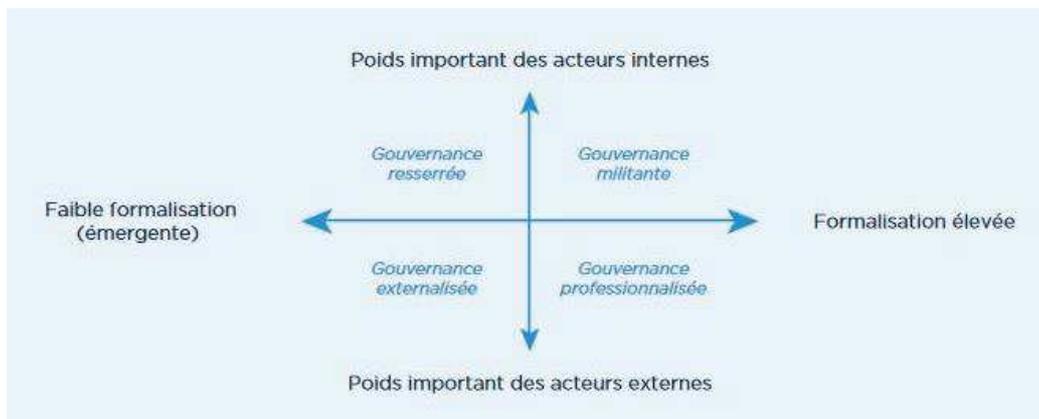
| Type de gouvernance | Gouvernance militante | Gouvernance resserrée | Gouvernance professionnalisée | Gouvernance externalisée |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Partie prenante dominante | Militants | Président | Membres du CA et financeurs | Financeurs |

En mettant en lien avec le degré de formalisation évoquée précédemment, nous constatons que plus le degré de formalisation est mature plus la partie dominante correspond à des membres disposant d'une forte influence pour l'association.

Le graphique ci-dessous résume nos propos en positionnant les typologies de gouvernance les unes par rapport aux autres :

⁴¹ La théorie des parties prenantes, Maria BONNAFOUS-BOUCHER & Jacob DAHL RENDTORFF, 2013

Figure 7 : Styles de gouvernance associative⁴²



Selon Pigé, il existe deux caractéristiques qui permettent de déterminer le poids d'un acteur économique en tant que partie prenante d'une organisation :

- ✓ « la juste valeur des ressources utilisées par l'organisation
- ✓ le montant du risque supporté par l'acteur économique détenteur de la ressource ».⁴³

Le positionnement de chaque partie prenante nous amène à introduire la répartition du risque entre chaque acteur. D'après Pigé, « les parties prenantes ne détiennent pas les mêmes droits sur l'organisation et sur sa gouvernance. » En effet, cela s'explique par la légitimité que détient la partie prenante en question en fonction du risque dont elle est exposée. En d'autres termes, lorsqu'une partie prenante supporte un risque élevé de par les ressources qu'elle apporte, celle-ci occupe une place importante dans la gouvernance de l'association, allant ainsi de pair avec le poids des droits légitimes qui lui sont accordés. Précisons-le, l'engagement de chaque acteur d'appartenir à une association est volontaire.

Par ailleurs, il est essentiel d'évoquer la place de l'intuitu personae⁴⁴ qui constitue un élément central dans l'évaluation de l'exposition au risque de chaque acteur. La notion d'intuitu personae part du postulat que le contrat repose sur la personnalité des deux parties. De ce fait, il apparaît une certaine confiance entre les parties en matière de reconnaissance (valeur ajoutée apportée par les deux parties) et de connaissances.

En guise de conclusion sur la gouvernance associative, le modèle proposé par Charreaux expose avec clarté les typologies des mécanismes de gouvernance adaptées aux associations :

⁴² http://lemouvementassociatif-centre.org/sites/default/files/gouvernance_synthese-des-resultats.pdf

⁴³ *Ethique et gouvernance des organisations*, Benoît PIGE, 2010

⁴⁴ Qualifie un contrat passé en tenant compte de la personne avec lequel il est conclu.

Tableau 2 : Typologie des mécanismes de gouvernance des associations⁴⁵

| | Mécanismes spécifiques | Mécanismes non spécifiques |
|--------------------------|---|--|
| Mécanismes intentionnels | <ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration - Bureau - Assemblée générale - Statuts / Règlement intérieur / Charte - Principe de double signature - Principe de transparence vis-à-vis des donateurs - Diffusion des rapports d'activité et rapport de gestion - Transparence des comptes et traçabilité des couples ressources/ emplois - Commissions de travail - Audits internes volontaires - Procédures l'alerte - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Loi 1901 / Environnement légal - Expert Comptable / CAC - Principe de révocation ad nutum des dirigeants (mandataires) - Principe de responsabilité civile et pénale du bureau - Risque de qualification en Gestion de Fait - ... |
| Mécanismes spontanés | <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion des bénévoles - Adhésion des salariés - Confiance des membres - Confiance des financeurs - Confiance des autorités de tutelle - Satisfaction des bénéficiaires - Contrôle sur le terrain par les membres - ... | <ul style="list-style-type: none"> - Marchés des services - Marché des bénévoles - Marché des donateurs - Marché politique - Marché médiatique - ... |

Adapté de Charreaux (1997) à la problématique des associations.

Charreaux présente les mécanismes de gouvernance par un tableau à double entrée. Pour ce faire, il distingue les mécanismes spécifiques pour la gestion d'une association et non spécifiques, relatifs à l'environnement général / légal qui s'applique au milieu associatif. Quant aux mécanismes intentionnels et spontanés, les premiers désignent les principes, les acteurs qui permettent un encadrement et les seconds font référence à l'engagement des acteurs.

Après avoir présenté le concept des parties prenantes, nous pouvons affirmer que leur contribution respective et leur implication est essentielle pour le fonctionnement d'une association. A ce titre, Charreaux soulève dans son article « *Quelle théorie pour la gouvernance ?* », que « l'aboutissement logique de la démarche partenariale est sa généralisation à l'ensemble des parties prenantes contribuant à l'origine de la valeur créée. »⁴⁶ En effet, selon l'auteur, la création de valeur « repose sur les compétences particulières offertes notamment dans des relations de coopération de longue durée, par certains fournisseurs, sous-traitants ou clients ».

⁴⁵ Article Cairn : Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, MEIER & SCHIER, 2008

Source : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>

⁴⁶ <http://leg.u-bourgogne.fr/wp/010401.pdf>

2.3. LES FAIBLESSES INTERNES ET LES RISQUES ASSOCIES

Malgré la présence des organes de gouvernance et des parties prenantes, des faiblesses en interne peuvent exister associés à des risques. Dans le milieu associatif, la faiblesse principale concerne la mise en place du contrôle interne. En effet, ce dispositif est considéré souvent comme étant lourd en termes de coûts et de temps. Le coût renvoie aux ressources limitées dont disposent les associations (notamment pour les petites associations) pour concevoir et mettre en place le dispositif de contrôle interne, ce qui engage un coût supplémentaire. Quant à la notion de temps, les opérationnels se voient attribuer des tâches supplémentaires. Cette faiblesse est d'autant plus accentuée si l'association n'a pas de culture de contrôle dans le sens où le risque est que les procédures ne seront pas suivies par les membres et seront perçues comme bureaucratiques. A cet effet, nous pouvons répertorier deux principales faiblesses qui ressortent de notre lecture académique :

❖ LA PERCEPTION DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est souvent perçu dans les associations comme un outil de sanction, lourd voire même comme un concept théorique. En réalité, le contrôle interne est un investissement et non pas une contrainte pour l'organisation. Ce constat tire son explication par un esprit de contrôle négligé par les dirigeants, ce qui entraîne des conséquences au niveau du personnel, n'ayant pas à l'esprit la valeur ajoutée du contrôle interne.

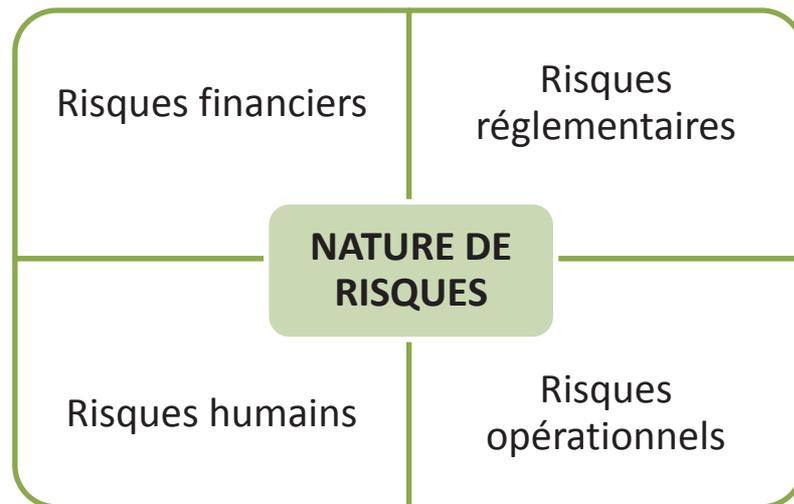
❖ L'ORGANISATION

En termes d'organisation, les faiblesses peuvent être constatées au niveau des procédures mal définies ou non formalisées. Dans le cas où celles-ci sont définies et formalisées, les organes de gouvernance doivent en assurer le suivi, ce qui peut représenter une limite.

De nos jours, l'organisation est mouvante. Par conséquent, les procédures doivent parvenir à évoluer et ne pas rester figées. Le frein qui peut être représenté est un manque d'adaptation de l'association face à son environnement. Un des fondements du contrôle interne est la règle de la séparation des fonctions qui peut être mal respectée, notamment lorsque la structure est petite, les effectifs réduits et qu'il n'est pas possible de dissocier les fonctions de décision, d'autorisation et d'enregistrement comptable. L'association a donc tendance à regrouper et confier les tâches aux mains d'une même personne. Par exemple, « la personne qui tient la comptabilité ne doit pas détenir la signature sur les comptes bancaires, et inversement, les personnes ayant la signature ne doivent pas pouvoir enregistrer des mouvements

comptables. »⁴⁷ Les associations disposant peu de ressources financières, le rapport coûts/bénéfices est à prendre en compte c'est-à-dire que ces dernières mesurent la proportionnalité qu'il existe entre le coût de la mise en œuvre d'une activité sous contrôle et les avantages relatifs qui peuvent découler de ces contrôles.

De ces faiblesses internes, peuvent en découler des risques que les dirigeants d'associations doivent veiller à leur bonne maîtrise :



❖ **RISQUES REGLEMENTAIRES**

Comme risques réglementaires, nous pouvons citer :

- Le non-respect de la loi de 1901
- Le non-respect de la réglementation comptable associative
- Le non-respect du règlement financier fixé par les financeurs, tels que la préfecture, le conseil départemental
- Le non-respect des règles contractuelles dans les subventions obtenues

❖ **RISQUES FINANCIERS**

Un risque financier spécifique aux associations concerne le domaine des subventions. En effet, lorsqu'une association ne remplit pas ses obligations, comme la non réalisation de son objet ou que le public visé ne correspondant à la cible, le financeur a la possibilité de réclamer la subvention versée. Par conséquent, l'association se retrouve confrontée à une insuffisance

⁴⁷ <http://media.cneap.fr/bb8365e65e1a8f07d927b5d30b52153f.pdf>

de financement. Enfin, un dernier risque peut provenir à l'absence de fiabilité des comptes qui est la conséquence d'une défaillance du contrôle interne.

❖ RISQUES OPERATIONNELS

En mettant en lien les résultats opérationnels aux résultats financiers, la non pérennité des subventions peut porter atteinte à la continuité d'exploitation de l'association. En effet, cela s'explique par le fait qu'il existe une forte dépendance des financeurs et que les ressources des associations sont généralement limitées. Il en résulte donc une incapacité de l'association à remplir ses objectifs. L'insuffisance de contrôle interne peut résulter soit d'un manque de temps, de formation ou soit par simple méconnaissance des processus fondamentaux de l'organisation de la part des employés.

❖ RISQUES HUMAINS

Au-delà des risques évoqués, le contrôle interne repose avant tout sur le facteur humain. En effet, le contrôle interne peut être soumis à des erreurs de jugement ou à des manœuvres malveillantes tels que le détournement, la collusion voire la fraude.

Si l'on s'intéresse de plus près à la fraude, celles-ci « ne sont pas si rares dans les associations, notamment les structures gestionnaires qui manipulent des budgets importants, constitués essentiellement de fonds publics. »⁴⁸

D'après une étude réalisée par le cabinet Teorem (cabinet d'expertise-comptable et d'audit de Grenoble), « la fraude désigne un acte intentionnel commis par un ou plusieurs dirigeants, personnes constituant le gouvernement d'entreprise, employés ou tiers, impliquant des manœuvres dolosives dans l'objectif d'obtenir un avantage indu ou illégal. Ce mécanisme repose sur un élément intentionnel, un mode opératoire et une volonté de dissimulation. »⁴⁹

Il existe trois facteurs qui expliquent la présence de fraude :

- **L'opportunité** renvoie au contexte favorable à la fraude résultant d'une insuffisance de contrôle interne
- **La pression / la motivation** s'explique par la survenance d'événements personnels ou professionnels incitant à commettre la fraude (échec familial, professionnel)

⁴⁸ <http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/organiser-la-transparence-financiere/comment-limiter-les-risques-de-detournement-dans-les-associations-gestionnaires/>

⁴⁹http://www.teorem.pro/sites/default/files/20150131_controle_interne_une_responsabilite_du_dirigeant_dassociation.pdf

- **La justification / la rationalisation** est liée à la prétention faite par l’auteur de la fraude

Quelques études se sont intéressées à la fraude dans les organisations. C’est le cas de l’enquête réalisée par le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC).

Figure 8 : La fraude par secteur d'activité⁵⁰



Nous constatons que le secteur public est le deuxième touché par la fraude après les services financiers. Précisons que dans le milieu associatif, « Certains processus sont plus susceptibles d’être concernés par la fraude, à savoir : les achats ; la trésorerie ; les charges de personnel et les ventes ». ⁵¹

⁵⁰ https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2016/03/pwc_ad_fraude_mars2016_v3.pdf

⁵¹ http://www.teorem.pro/sites/default/files/20150131_controle_interne_une_responsabilite_du_dirigeant_dassociation.pdf

3. DES ENJEUX A DIVERSES ECHELLES

Le milieu associatif joue un rôle essentiel en matière de cohésion sociale. En effet, avec plus de 16 millions de bénévoles et 2 millions de salariés, les associations « s’engagent, agissent et innovent de manière concrète, au plus près des besoins pour contribuer à la résolution des crises économique, sociale, environnementale et politique ». ⁵²

En guise de synthèse, voici les principaux enjeux du milieu associatif.

3.1. ENJEUX ECONOMIQUES

Acteur majeur dans la vie économique, le secteur associatif emploie un grand nombre de salariés et de bénévoles. D’après le Mouvement Associatif, on dénombre 1 826 000 salariés et 13 000 000 bénévoles en 2016. En tête, « le secteur sanitaire et social qui représentent à eux deux 57% des emplois suivis par les associations sportives, porté par l’embauche de jeunes en contrat d’avenir. » ⁵³ Compte-tenu de ces chiffres, on peut affirmer que le milieu associatif favorise le marché de l’emploi.

3.2. ENJEUX SOCIAUX

Les associations sont également des acteurs essentiels dans la vie sociale. De par leurs actions qu’elles mènent, elles sont parties prenantes du lien social et contribuent au bien-être des citoyens. Le secteur associatif figure comme l’acteur principal pour résoudre les problèmes sociaux.

3.3. ENJEUX SOCIETAUX

Le secteur associatif est marqué par la prédominance des financements publics, (Etat, collectivités locales, organismes de sécurité sociale) qui permettent d’atteindre la réalisation de l’objet associatif. L’association doit donc s’assurer de la destination des fonds publics.

Pour conclure sur cette première partie, nous pouvons affirmer que le contrôle interne figure comme une valeur ajoutée qui permet de sécuriser l’activité de l’organisation par divers moyens et par conséquent, un moyen de prévention contre les risques. Dans le cadre du milieu associatif, sa mise en place dépend aussi bien de l’environnement interne qu’externe. Par environnement interne, on entend la culture de contrôle interne développée par les

⁵² http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Le_Mouvement_associatif.pdf

⁵³ <http://www.associations.gouv.fr/10829-nombre-associations-en-france.html>

organes de gouvernance et la taille de l'association. En effet, de par ces éléments, le contrôle interne peut être plus ou moins développé. Quant à l'environnement externe, il fait référence à la fois, aux relations que l'association entretient avec ses parties prenantes, à leur nombre et à la place qu'occupe chacune de ces dernières au regard de l'association. Comme évoqué, le contrôle interne est certes une valeur ajoutée qui présente un coût et ce coût est pris en compte par les associations compte-tenu de leur forte dépendance financière. Ajoutons par ailleurs, que ce dispositif ne permet pas d'éliminer totalement le risque et donc de tendre vers un « risque zéro ». En effet, nous avons d'une part, la partie relative aux procédures écrites qui est expressément formulée. En revanche, le contrôle interne repose également et fortement sur les comportements des acteurs, s'avérant plus difficile à cerner. Le milieu associatif est reconnu comme étant un milieu où la confiance qui y règne est forte. Cette confiance repose sur des valeurs éthiques et d'intégrité partagées par l'ensemble des membres de l'association. Au vu de ces éléments, il nous a semblé intéressant d'avoir un regard sur la perception en matière de contrôle interne par les responsables associatifs à travers l'administration d'un questionnaire, faisant l'objet de notre deuxième partie. Enfin, le développement des associations et l'obligation de faire certifier leurs comptes par un commissaire aux comptes, positionnent le contrôle interne en une place essentielle pour la conduite des travaux de ce dernier.

PARTIE 2

-

L'ÉVALUATION DU CONTRÔLE INTERNE PAR L'AUDITEUR

1. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS

Au sein de toute organisation, le rôle des auditeurs est essentiel pour l'amélioration de la gestion de l'entité. Comme il nous l'a précisé par la NEP⁵⁴ 910 mentionnée à l'article 823-9 du Code de Commerce, leur mission consiste à « certifier en justifiant de leurs appréciations, que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la personne ou de l'entité à la fin de cet exercice ». ⁵⁵ Précisons, que cette profession est qualifiée par le terme « auditeur » à l'échelle européenne. En France, cette profession à caractère légale est plus communément nommée de « commissaire aux comptes. »

Dans le milieu associatif, l'auditeur apporte de la valeur ajoutée en assurant aux donateurs que leurs dons sont utilisés dans le cadre de l'objet social de l'association. Il apporte donc une transparence quant à l'utilisation des fonds alloués ainsi sur la gestion des états financiers de l'association à destination des parties prenantes.

Progressivement et compte-tenu de l'évolution rapide des organisations notamment en matière de dérives, l'audit n'a plus été limité qu'aux grandes entreprises. En effet, selon Pierre Candau et Laure Tougard, auteurs de *l'Audit des Associations*, « il a concerné des PME, des administrations publiques, des collectivités territoriales et enfin les associations surtout gestionnaires ». Rappelons-le, une association a l'obligation de recourir à un commissaire aux comptes lorsque celle-ci perçoit plus de 150 000 € de subventions publiques ou de dons par an. Notons toutefois, que le commissaire aux comptes peut être désigné volontairement (lorsque l'association ne dépasse pas 150 000 € de subventions reçues). Cette nomination est exprimée en assemblée générale et peut provenir soit d'une volonté des membres de l'association qui souhaitent avoir une opinion externe sur l'association, soit d'une disposition statutaire.

L'intérêt de faire appel à un contrôle externe est indispensable plus particulièrement lorsque les organismes financiers sont parties prenantes de l'association de par leur contribution financière. S'agissant de l'évaluation du contrôle interne par l'auditeur, ce dernier doit permettre par le biais de ces contrôles d'y apporter une amélioration qualitative sur le contrôle interne existant afin de garantir la pérennité des activités associatives.

⁵⁴ Normes d'exercice professionnel

⁵⁵ Article 823-9 du Code de Commerce, Ordonnance du 8 Septembre 2005

Pour mener à bien notre étude, nous avons réalisé une enquête auprès de responsables associatifs dont l'objectif est de déterminer la sensibilisation au contrôle interne.

Ainsi, nous présenterons l'étude de cas en abordant la démarche appliquée ainsi que les résultats que nous pouvons en tirer. Nous poursuivrons par la conduite de la mission de l'auditeur à travers son évaluation des risques du contrôle interne.

Notre analyse se propose d'étudier le positionnement du contrôle interne auprès de responsable d'association. Après avoir précisé et justifié nos choix méthodologiques, nous présenterons la démarche que nous avons menée pour la réalisation des tests. Dans la continuité, nous formulerons les principaux résultats qui en ressortent ainsi que la manière dont ils infirment et confirment nos hypothèses émises en amont. Enfin, nous mettrons en avant les enseignements qu'il est possible d'en tirer à l'issue de cette étude.

1.1. LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

a. Elaboration du questionnaire

Dans le cadre de notre étude statistique⁵⁶, nous avons réalisé un questionnaire (*Annexe 1*) portant sur la place du contrôle interne au sein des associations. Le questionnaire a été réalisé fin Février 2017 à travers de la lecture d'articles académiques. Il a été administré par le biais de Google Drive⁵⁷ qui nous a permis par la suite de collecter les réponses. La collecte des réponses a duré près de deux mois (de Mars à Avril 2017).

En guise de présentation du questionnaire, il nous a semblé nécessaire de rédiger une courte introduction expliquant le cadre du projet et précisant que ce dernier s'adresse au Responsable de l'association. Nous avons également considéré qu'il était important de définir le terme de « contrôle interne » correspondant au thème étudié afin de clarifier le concept et d'éviter tout type d'ambiguïté pour nos répondants.

Le questionnaire a été conçu dans l'optique d'apporter un éclaircissement sur la sensibilisation des dirigeants d'association en matière de contrôle interne.

Pour ce faire, nous avons structuré le questionnaire en trois sous-thèmes :

- I. Environnement de l'association
- II. Etat de contrôle
- III. Profil du répondant

⁵⁶ Méthode d'analyse des résultats d'une enquête à fondement statistique visant à donner le moyen de décider objectivement si les résultats obtenus sont révélateurs d'une réalité ou sont attribuables aux fluctuations de l'échantillonnage.

Source : http://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new/definition.php?id=439

⁵⁷ Outil permettant la création des questionnaires

Après avoir formulé des questions relatives au milieu associatif couplé à des questions traitant de la gouvernance associative (Environnement de l'association), les répondants ont été interrogés sur le cadre du contrôle interne existant au sein de l'association (Etat de contrôle). Enfin, nous avons souhaité connaître le profil du répondant ainsi que les caractéristiques de l'association (Profil du répondant). Pour la pertinence de notre analyse, nous avons fait le choix de combiner des questions quantitatives et qualitatives en privilégiant trois types de questions, à savoir : des questions fermées à choix unique et multiple, des questions ouvertes ainsi que des questions à échelle.

b. Sélection des associations

Afin de constituer notre échantillon, nous avons fondé notre démarche sur deux sources d'informations. La première repose sur le site du Journal Officiel de l'Association⁵⁸ qui répertorie l'ensemble des associations nationales dont certaines sont soumises à une obligation de faire appel à un commissaire aux comptes pour la certification de leurs comptes. Nous avons donc réalisé notre sélection en nous concentrant essentiellement sur les associations appartenant au secteur du Social / Humanitaire et Culturel. Nous les avons ensuite contacté par téléphone afin de recueillir les adresses mails des Responsables en charge de l'association. Nous avons également sollicité les associations appartenant au milieu sportif à partir d'une base de données répertoriant les adresses mails des Responsables d'association. Celle-ci nous a été fournie par un vacataire en contrôle interne à l'IAE de Grenoble, ce qui a constitué notre deuxième source d'information.

⁵⁸ <http://www.journal-officiel.gouv.fr/association/>

1.2. L'ANALYSE EMPIRIQUE

A la sortie de cette phase de collecte, nous disposons d'un échantillon de 70 observations.⁵⁹

a. Description et analyse des variables

Avant de procéder à tout type de test, il convient de réfléchir en amont à plusieurs éléments afin de déterminer l'objectif recherché. Voici à titre d'exemple les principales questions à soulever :

Tableau 3: Questions à se poser en amont des tests⁶⁰

| <u>QUESTIONS</u> | <u>REPONSES POSSIBLES</u> |
|--|--|
| Quel est le but du test ? | - Adéquation à une loi théorique - Vérification de l'indépendance ou du lien entre plusieurs variables. |
| Quelle est la nature de la ou les variables étudiées ? | - Variables quantitatives (discrète, continue) - Variables qualitatives (nominale, ordinale). |
| Connaît-on la distribution de la variable ? | - si oui : il s'agit d'un test paramétrique (si les conditions ont été vérifiées) - si non : il s'agit d'un test non paramétrique |
| Combien a-t-on d'échantillons ? | - un seul - deux - plus de deux |
| Quel est le lien entre les échantillons ? (dans le cas où il y en aurait plusieurs) | - Indépendants - Appariés |

En analysant le questionnaire, nous constatons que les questions correspondent à des variables quantitatives⁶¹ (discrètes) couplées à des variables qualitatives⁶² (nominales et ordinales). La notion de variable statistique est essentielle dans le cadre des études statistiques. Elle peut

⁵⁹ Partie ou sous-ensemble de la population

⁶⁰ Cours « Probabilités Approfondies », 2016 Christelle CORNU, Professeur en probabilités approfondies, IAE de Valence

⁶¹ Valeur numérique que l'on peut calculer à partir des valeurs des individus

⁶² Valeur qui exprime une qualité

se définir comme une donnée que l'on observe ou que l'on souhaite mesurer sa valeur sur chaque individu qu'elle soit quantitative ou qualitative.

Une variable statistique est dite quantitative si « ses valeurs sont des nombres sur lesquels des opérations arithmétiques telles que la somme, moyenne ont un sens. »⁶³

Prenons l'exemple de l'âge, du nombre d'enfants dans une famille, d'un nombre d'événement, d'une population, d'un taux etc. Celles-ci peuvent être discrètes ou discontinues c'est-à-dire mesurées par une valeur entière (nombre d'enfants) ou continues, lorsque ses valeurs sont en nombre infini (population, taux). En reprenant la définition d'une variable quantitative, nous pouvons affirmer que les variables qualitatives correspondent à des valeurs où les opérations arithmétiques telles que la somme, moyenne n'ont pas de sens. Elles sont qualifiées de nominales lorsqu'elles décrivent ou identifient une situation (sexe, situation familiale) et d'ordinales lorsque les variables comprennent des rangs (degré de satisfaction).

Nous avons donc défini pour l'ensemble des questions le type de variables correspondant (*Annexe 2*). Cette étape est essentielle car elle permet de déterminer les traitements statistiques qu'il est possible d'appliquer. Par conséquent, en fonction de l'objectif recherché et de la nature des différentes questions, les types de tests à réaliser peuvent être différents. Par ailleurs, soulignons que la qualité du recueil de données demeure fondamentale car elle conditionne la pertinence en termes d'analyse.

b. Synthèse des hypothèses

Une hypothèse statistique est une affirmation anticipée qui permet soit de décrire soit d'expliquer la relation entre deux phénomènes observés. L'hypothèse permet d'orienter notre analyse dont l'idée est de savoir ce que l'on souhaite démontrer à travers les tests statistiques. Ainsi, il convient de formuler pour chaque test statistique deux hypothèses (H_0 et H_1) qui constituent un préalable pour la réalisation des tests. Le principe d'un test statistique est d'émettre une certaine hypothèse à tester ou hypothèse nulle, notée H_0 .

C'est la première étape de la procédure qui donne lieu par la suite à la mesure d'un écart observé entre nos deux variables de notre échantillon.

Pour ce faire, il s'agit de formuler les deux hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse nulle ou statistique (H_0)** : H_0 est une hypothèse de non différence, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de différence significative entre nos deux variables. Elle est formulée de façon à être rejetée.

⁶³ http://maths.cnam.fr/IMG/pdf/Statistique_Descriptive_-_Lexique.pdf

- ✓ **Hypothèse alternative (H1)** : Dans le cas du rejet de H0, l'hypothèse alternative permet d'affirmer qu'il existe une différence significative entre nos deux variables : on s'accorde à dire que l'on rejette H0 avec un risque d'erreur.

Les tests statistiques exigent de choisir un risque d'erreur que l'on s'autorise à prendre. En d'autres termes, il s'agit de réfléchir au seuil de signification du test, consenti à l'avance. Ce seuil de signification ou risque d'erreur est appelé « alpha ». L'objectif est de se donner une limite quant à l'acceptation de H0. En pratique, le risque alpha est habituellement fixé à 5%. Pour illustrer nos propos, prenons l'exemple suivant :

A l'issue d'un test statistique, nous obtenons une valeur critique appelée p-value (ou valeur-p) de 20%. La p-value correspond au plus petit seuil à partir duquel l'hypothèse nulle n'est pas rejetée. Nous avons donc 20% de risque de rejeter H0 alors qu'elle est vraie. Or, le risque maximum que l'on s'autorise à prendre est de 5%. Par conséquent, nous ne rejetons pas H0.

De manière générale :

- ✓ **Si p-value < alpha** (= le risque), alors nous rejetons H0 avec un risque d'erreur de 5%. Précisons que plus alpha est faible et plus la zone de rejet est petite.
- ✓ **Si p-value > alpha**, alors nous ne rejetons pas H0 avec l'impossibilité de mesurer le risque pris.

En d'autres termes, la comparaison entre p-value et alpha revient à dire si le test réalisé est significatif. Ainsi, le test statistique nous aide à infirmer ou confirmer l'une des deux hypothèses, H0 ou H1.

L'objectif final de la statistique est de parvenir à faire ressortir des données significatives, numériques ou non, obtenues lors de l'enquête pour étudier un phénomène en utilisant des outils dits descriptifs, inférentiels ou de modélisation :

- ✓ **Les outils descriptifs** visent à résumer les données et de les représenter graphiquement (moyenne, variance, médiane)
 - ✓ **Les outils inférentiels** sont utilisés pour répondre à des questions et décider à partir des données (estimations, tests d'hypothèses).
 - ✓ **Les outils de modélisation** permettent d'expliquer des variables à partir d'autres variables (régression simple, régression multiple).
- ➔ Pour la réalisation des tests, nous avons été amenés à utiliser des outils descriptifs et inférentiels (*cf. infra*).

Suite à la revue de littérature faite dans la première partie de cette étude, diverses hypothèses ont été soulevées et sont condensées dans le tableau qui suit :

| | |
|---|--|
| <p>Hypothèse 1 : L'identité du dirigeant constitue une bonne mesure sur l'instauration du dispositif de contrôle interne.</p> | <p>L'IDENTITE DU DIRIGEANT</p> |
| <p>Hypothèse 1.a : L'âge influence sur l'état d'existence du contrôle interne.</p> | |
| <p>Hypothèse 1.b : La fonction influence sur l'état d'existence du contrôle interne.</p> | |
| <p>Hypothèse 1.c : Le niveau d'études peut expliquer l'état d'existence du contrôle interne.</p> | |
| <p>Hypothèse 1.d : Le domaine de compétences peut impacter l'état d'existence du contrôle interne.</p> | |
| <p>Hypothèse 1.e : L'existence d'un manuel / procédures internes est lié au domaine de compétences du dirigeant.</p> | |
| <p>Hypothèse 2 : Le personnel a un impact positif sur les démarches mises en place dans l'association.</p> | <p>LE PERSONNEL</p> |
| <p>Hypothèse 2.a : L'effectif salarié a une influence sur le degré de formation des risques reçue par le personnel.</p> | |
| <p>Hypothèse 2.b : Le degré de formation des risques reçue par les salariés dépend du nombre de services.</p> | |
| <p>Hypothèse 2.c : Le degré de séparation des tâches dépend de l'effectif salarié.</p> | |
| <p>Hypothèse 2.d : L'existence du code éthique est fonction de l'effectif salarié.</p> | |
| <p>Hypothèse 2.e : Le degré de reconnaissance par les membres du code éthique est fonction de l'effectif salarié.</p> | |
| <p>Hypothèse 3 : Les organes de gouvernance constituent un élément central pouvant contribuer à l'existence du contrôle interne.</p> | <p>LES ORGANES DE GOUVERNANCE</p> |
| <p>Hypothèse 3.a : Il existe un lien entre l'état d'existence du contrôle interne et le nombre d'organes de gouvernance.</p> | |
| <p>Hypothèse 3.b : Le degré d'implication des organes de gouvernance dépend de l'effectif salarié.</p> | |
| <p>Hypothèse 3.c : Le degré d'implication des organes dépend du degré d'existence du code éthique.</p> | |
| <p>Hypothèse 3.d : Le nombre d'organes de gouvernance dépend du secteur d'activité.</p> | |

c. Sélection du test d'hypothèse et choix des tests

Les tests d'hypothèses ou tests de signification sont des outils d'aide à la décision permettant de vérifier à partir des données d'un ou plusieurs échantillons, la validité de certaines hypothèses.

Nous pouvons distinguer quatre typologies de tests en fonction des hypothèses que l'on souhaite réaliser :

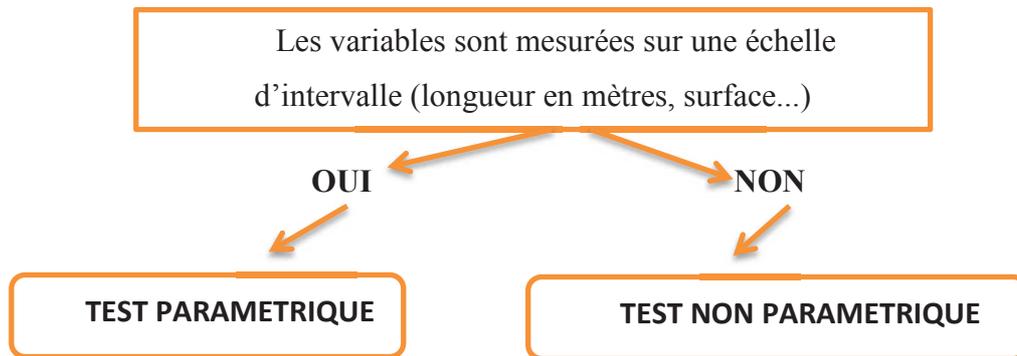
Tableau 4: Typologies des tests d'hypothèses⁶⁴

| TESTS D'HYPOTHESES | OBJECTIF RECHERCHE | EXEMPLE |
|---|---|---|
| <u>Test d'ajustement</u> | Vérifier si un échantillon considéré observé peut être considéré comme extrait d'une population donnée. | Déterminer si la distribution des salaires dans le secteur bancaire en France suit une loi normale. |
| <u>Test d'indépendance</u> | Déterminer l'indépendance stochastique entre deux variables dans une population donnée. | Déterminer si le sexe de la personne influence le niveau de salaires. |
| <u>Test de conformité</u> | Déterminer si un échantillon est représentatif d'une population | Vérifier si une machine est bien réglée et fabrique des médicaments en respectant la tolérance fixée. |
| <u>Test d'égalité ou d'homogénéité</u> | Comparer des échantillons entre eux. | Vérifier si 2 usines ont le même niveau de productivité |

→ Pour notre étude, nous cherchons à déterminer si nos variables sont indépendantes. (test d'indépendance).

⁶⁴ Cours « Analyses descriptives et inférentielles », 2015, JARJAT, Enseignant informatique, IUT de Valence

Avant de procéder à des tests d'hypothèses, il est nécessaire de savoir dans quelle famille nos données se situent afin de choisir les tests adéquats :



La différence entre un test paramétrique et non paramétrique s'explique à travers les distributions statistiques des données. Autrement dit, le résultat d'un test paramétrique n'est fiable que si certaines conditions de validité sont vérifiées (normalité des distributions, homogénéité des variances). Quant au test non paramétrique, il ne requiert pas de vérifier des conditions de validité. Notons que les tests paramétriques disposent des équivalents en non paramétriques.⁶⁵ De ce fait et compte-tenu de l'identification de nos variables, nous optons pour les tests non paramétriques. Il convient de préciser que le choix des tests est fonction de la nature de la variable (nominale, ordinale, quantitative). Le tableau ci-dessous recense les principaux tests utilisés :

| Tests | Conditions d'application |
|-----------------------------------|--|
| Khi-deux ou Chi-carré | Lorsque l'on souhaite tester l'association entre deux variables et que la variable dépendante est qualitative. |
| Test exact de Fisher | Il s'agit d'une alternative du khi-deux lorsque les effectifs théoriques sont inférieurs à 5. Il est recommandé pour les petits effectifs. |
| Tau de Kendall | Il permet de déterminer une relation qui existe entre deux variables ordinales. |
| Coefficient de contingence | Il permet de décrire la relation entre deux variables qualitatives nominales. |

⁶⁵https://help.xlstat.com/customer/fr/portal/articles/2062457-guide-de-choix-de-test-statistique?b_id=9283

d. Réalisation des tests statistiques

→ STATISTIQUES DESCRIPTIVES

La réalisation des tests statistiques nécessitent au préalable de matérialiser les statistiques descriptives dites « univariées »⁶⁶ de notre échantillon. Le but de la statistique descriptive consiste à « structurer et représenter l'information contenue dans les données. »⁶⁷

Pour ce faire, nous avons répertorié l'ensemble des réponses du questionnaire en réalisant des statistiques descriptives à l'aide d'outils descriptifs, comme évoqué *infra*.

Pour chaque test réalisé, nous avons procédé de la manière suivante :

- 1. Quelle est la variable observée ?**
- 2. Quelle analyse devons-nous effectuer pour répondre à la question ?**

S'agit-il d'une analyse descriptive de fréquences (variable nominale ou variable ordinale) ou une analyse descriptive (variable quantitative) ?

- 3. Tableau et représentation schématique de la variable**
- 4. Conclusion du test**

Dans un premier temps, nous avons analysé les variables nominales et ordinales à l'aide d'une analyse descriptive de fréquences suivi d'une analyse descriptive pour les variables quantitatives.

Compte-tenu du volume important d'outils descriptifs réalisés pour chaque variable, les tableaux et les représentations schématiques sont présentés en annexe. (*Annexe 3*).

❖ Analyse descriptive de fréquences à l'échelle des répondants

Concernant les répondants, nous avons cherché à analyser : le sexe, l'âge moyen, le niveau d'études, la fonction du répondant, le domaine de compétences, le nombre d'années d'expérience.

Le nombre (ou la fréquence) des hommes est égale au nombre des femmes : il y a donc autant d'hommes (n=35) que de femmes (n=15) dans l'échantillon de notre recherche.

L'âge moyen des répondants est représenté principalement par la tranche d'âge des 50 et plus (43%) suivi des 40/50 ans (27%). Si l'on s'intéresse à leur niveau d'études, nous constatons que la majorité des répondants (53%) disposent d'un diplôme allant de Bac+3 à Bac+5.

⁶⁶ Analyse réalisée à partir d'une seule variable

⁶⁷ <https://www-fourier.ujf-grenoble.fr/~parisse/giac/doc/fr/cassim/cassim003.html>

Quant à la fonction des répondants, on dénombre principalement des présidents d'association pour 34%, ce qui représente un effectif de 24 répondants.

En matière de domaines de compétences, nous recensons essentiellement des compétences en gestion, comptabilité, finance, représentant 37 % de l'échantillon. Enfin, ils sont plus de 35% à exercer au sein de l'association depuis au minimum 10 ans jusqu'à 20 ans.

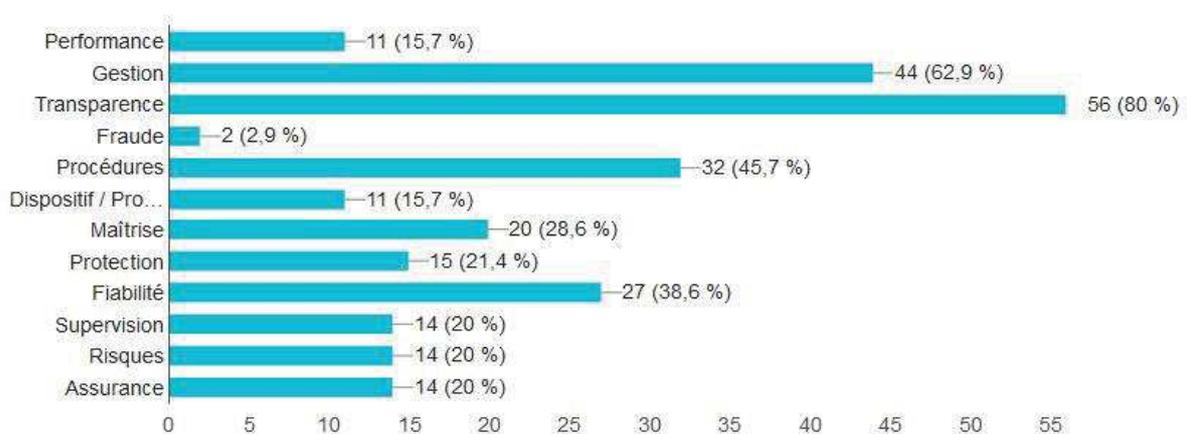
Par ailleurs, nous pouvons également affirmer que tous les sujets de l'échantillon (n=70) font partie de l'analyse.

❖ Analyse descriptive de fréquences à l'échelle de l'association

➤ Environnement de l'association

Les deux services qui ressortent sont le service comptable (39 répondants) et le service trésorerie (30 répondants). Les organes présents sont représentés pour 28% par l'Assemblée générale / le Conseil d'Administration ainsi que le Bureau.

Concernant les organes de gouvernance, nous avons cherché à savoir leur degré d'implication au sein de l'association. Il s'avère que l'implication est assez partagée entre les degrés 2 (faiblement impliqué), 3 (impliqué), et 4 (très impliqué) correspondant respectivement à 27%, 33% et 34%. Nous avons complété notre étude en analysant l'existence d'un code éthique. 64% des répondants affirment son existence contre 35%. Lorsqu'il existe, 58% des répondants admettent qu'il est reconnu par les membres à un degré 3 (reconnu) et 4 (tout à fait reconnu). Nous avons considéré qu'il était intéressant d'avoir une idée sur les mots qui définissent le mieux le contrôle interne. Le graphique⁶⁸ ci-dessous présente « la transparence », « la gestion » et « les procédures » en tête de liste.



⁶⁸ Résultats du questionnaire obtenus sous Google Drive

Enfin, nous avons jugé utile d'interroger les répondants sur la nécessité du contrôle interne en entreprise, en milieu associatif et dans leur association afin d'obtenir un comparatif :

| | Tout à fait d'accord | Peu d'accord | En désaccord |
|---|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| Nécessité du CI⁶⁹ en entreprise | 93% | 3% | 4% |
| Nécessité du CI en milieu associatif | 80% | 14% | 6% |
| Nécessité du CI dans l'association | 83% | 11% | 6% |

D'après les réponses obtenues, nous remarquons que les avis convergent à l'idée que le contrôle est nécessaire pour les trois questions posées.

➤ Etat de contrôle

Dans cette rubrique, nous nous sommes concentrés sur la gestion de l'association au sens large. Par exemple, la question qui concerne l'existence de procédures internes permet de mettre en exergue à première vue le niveau de formalisation qui existe au sein de l'association. A travers les réponses obtenues, plus de la moitié affirment de ne pas disposer de procédures internes (39 répondants).

Pour les questions ordinales, il nous a semblé intéressant de nous focaliser sur les statistiques obtenues, représenté par le tableau ci-dessous :

⁶⁹ Contrôle Interne

| | Moyenne | Médiane⁷⁰ | Ecart-type⁷¹ | Minimum | Maximum |
|--|----------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| Degré de reconnaissance du code éthique | 3.49 | 4 | 0.695 | 1 | 4 |
| Degré de reconnaissance par les membres des procédures internes | 3.35 | 4 | 0.755 | 2 | 4 |
| Degré de formation reçue sur les risques | 2.03 | 2 | 1.035 | 1 | 4 |
| Degré de mesures mises en place sur les risques | 2.63 | 3 | 1.157 | 1 | 4 |
| Degré de séparation des tâches | 3.04 | 3 | 0.770 | 1 | 4 |
| Etat de l'existence du contrôle interne | 2.76 | 3 | 0.970 | 1 | 4 |

⁷⁰ Valeur qui sépare une série en deux groupes de même effectif

⁷¹ Mesure la dispersion des données

En moyenne et sur l'ensemble des questions, les réponses obtenues correspondent aux degrés 2 et 3. Nous constatons que les questions « Degré de reconnaissance du code éthique » et « Degré de reconnaissance par les membres des procédures internes » ont une médiane de 4. Cela signifie qu'au moins la moitié des répondants (50%) ont répondu le degré 4 et l'autre moitié des répondants ont répondu pour les degrés inférieurs à 4. En effet, en s'intéressant aux fréquences, nous pouvons affirmer que le nombre de répondants est élevé pour le degré 4 et sépare l'effectif en deux. Les questions « Degré de mesures mises en place sur les risques », « Degré de séparation des tâches » et « Etat de l'existence du contrôle interne » présentent une médiane de 3 que l'on peut confirmer également à travers les fréquences obtenues. En revanche, la médiane n'est que de 2 pour la question « Degré de formation reçue sur les risques », ce qui signifie qu'il existe une forte disparité entre les réponses des répondants que l'on confirme à travers l'écart-type. En effet, il s'agit de la seule question présentant des données très dispersées (écart-type supérieur à la moitié de la moyenne) par rapport aux autres questions ordinales.

Par ailleurs, nous avons cherché à comprendre les raisons qui poussent à affirmer un état d'inexistence du contrôle interne lorsque le répondant a opté au degré 1 ou 2 à la question de l'état d'existence du contrôle interne. Il s'avère que 26 répondants ont répondu 1 ou 2 ce qui représente 37% de notre échantillon. Les deux réponses qui ressortent sont : l'absence d'utilité car il s'agit d'une petite structure ayant un faible effectif et le temps pour la mise en place. Enfin, 44 associations sont soumises à la certification des comptes par un commissaire aux comptes contre 26.

➤ Identité de l'association

Il s'agit ici d'étudier les caractéristiques qui permettent d'identifier l'association, à savoir son secteur, son nombre d'effectifs salariés et bénévoles, sa localisation (peu pertinent pour notre analyse). Les deux secteurs prépondérants correspondent au secteur du social / humanitaire ainsi que celui du sport. Soulignons que les quatre grands domaines d'activité des associations, le social, la santé, les sports et la culture sont aussi les plus actifs, d'après la CNCC.⁷²

Au niveau des effectifs, qu'il s'agisse des salariés ou des bénévoles, ils sont partagés principalement de la façon suivante :

⁷² <https://www.cncc.fr/association-secteur.html>

- les effectifs salariés sont répartis entre 0 effectif pour 27% et de 5 à 10 effectifs salariés pour 23%.

- les effectifs bénévoles se répartissent entre des effectifs compris entre 5 à 10 (24%) et de 10 à 20 (23%).

A titre d'information, les associations ayant contribué fortement à l'étude concernent les associations situées en Essonne (91) qui représentent 25% soit 18 répondants.

❖ Analyse descriptive des variables quantitatives

Les deux variables quantitatives que nous disposons concernent :

- le nombre des organes de gouvernance
- et le nombre de services.

Leur analyse a été effectuée en identifiant les éléments suivants : le minimum, le maximum, la somme, la moyenne, l'écart-type et la variance.

Pour ce qui est du nombre d'organes de gouvernance, il existe au minimum un organe de gouvernance au sein des associations et on en dénombre au maximum cinq. Le test nous confirme qu'il existe au total 202 organes de gouvernance dans notre échantillon. En moyenne, les 70 associations interrogées disposent 3 organes de gouvernance. Concernant l'écart-type (0.971), lorsqu'il est inférieur à la moitié de la moyenne ($2.89/2 = 1.445$), cela signifie que les données sont globalement peu dispersées, ce qui est notre cas.

Nous pouvons également affirmer que tous les sujets de l'échantillon ($n=70$) font partie de l'analyse.

A présent, intéressons-nous à l'analyse de la variable « services ». Nous pouvons constater que le nombre de services présents varie entre 0 et 5. Le test nous confirme qu'il existe au total 117 services dans notre échantillon. En moyenne, on note qu'une association dispose près de 2 services. Enfin, contrairement à la faible dispersion constatée pour le nombre d'organes de gouvernance, l'écart-type qui s'élève ici à 1.059, ne correspond pas à la moitié de la moyenne ($1,67/2 = 0.83$). Nous en concluons que le nombre de services est très dispersé entre les associations de notre échantillon.

Comme nous l'avons mentionné pour les répondants, nous pouvons affirmer que tous les sujets de l'échantillon ($n=70$) font partie de l'analyse.

Par ailleurs, il nous a semblé opportun de savoir si les participants souhaitaient une synthèse des résultats afin de mesurer l'intérêt porté par l'étude. La tendance penche pour une réponse affirmative, soit 46 répondants représentant 66% de l'échantillon.

→ TESTS D'HYPOTHESES

En guise de rappel, la réalisation d'un test d'hypothèse nécessite de penser à trois éléments :

1. Choix de l'hypothèse nulle H_0 et formulation de l'hypothèse alternative H_1
2. Déterminer les zones de rejet et non rejet, ce qui revient à fixer le risque d'erreur alpha
3. Conclusion du test

Après avoir formulé nos hypothèses issues de nos lectures académiques, nous avons procédé à leurs réalisations respectives. L'objectif étant de déterminer une éventuelle relation entre deux variables. Appliquée pour les variables quantitatives, nous cherchons à déterminer si la variable expliquée (x) est considérée comme dépendante de la variable explicative (y). En règle générale, la variable expliquée étant une variable qu'une théorie cherche à expliquer. D'un point de vue des économistes, ces derniers « évaluent la capacité de la variable explicative à expliquer une situation. »⁷³ A titre d'exemple, il s'agit de savoir si le niveau d'études, l'âge voire l'expérience (variables expliquée) a un impact sur le salaire (variable explicative).

⁷³ <http://www.soft-concept.com/surveymagazine/lexique-etudes-marketing-variable-explicative/>

Pour chaque test réalisé, nous avons procédé de la manière suivante :

1. **Quelle est la nature de la variable ? (nominale, ordinale, quantitative)**
2. **Quel est le test applicable ?**
3. **Formulation des hypothèses statistiques**
4. **Analyse et conclusion des résultats**

Précisons que plusieurs hypothèses font l'objet d'une combinaison de plusieurs tests lorsque cela été possible. L'objectif étant de pouvoir accepter le résultat avec une grande certitude. (Annexe 4).

Comme pour les statistiques descriptives, l'ensemble des résultats est présenté en annexe. (Annexe 5).

Afin d'aboutir à une interprétation des résultats que nous avons obtenus par le biais des tests statistiques, il nous a semblé approprié de préciser succinctement les éléments principaux à analyser :

➤ **Méthode du Khi-Deux (ou Khi-carré) de Pearson**

La méthode du chi-deux est principalement destinée aux variables qualitatives et se calcule comme suit⁷⁴ :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(N_{ij} - n_{t_{ij}})^2}{n_{t_{ij}}}$$

Avec N_{ij} = effectifs observés et $n_{t_{ij}}$ = effectifs théoriques

Règle de décision :

A partir de la formulation d'hypothèse, il s'agit de déterminer si l'hypothèse H_0 peut être considérée comme acceptable ou non. Dans notre cas et pour l'ensemble des tests, nous avons défini nos hypothèses par :

H_0 : les deux variables sont indépendantes, il n'existe donc pas de corrélation

H_1 : les deux variables sont dépendantes, il existe donc une corrélation

Pour ce faire, le logiciel mesure la distance entre le jeu de données réel et le jeu de données théorique à l'aide des degrés de liberté (ddl). Ces derniers sont calculés de la manière suivante : $v = kr - (r-1) - k = (r-1) * (k-1)$ avec r = lignes et k = colonnes

⁷⁴ https://www.math.u-psud.fr/~pansu/web_ifips/Tests.pdf

A partir du nombre de degrés de liberté à un niveau de confiance 0,95 et de la table théorique du khi-deux⁷⁵, on obtient la valeur du khi-deux théorique :

- Si khi-carré calculé est inférieur au khi-carré théorique → rejet de H0 (indépendance)
- Si khi-carré calculé est supérieur au khi-carré théorique → on ne rejette pas H0 (dépendance)

A noter, la méthode du chi-deux est pertinente à condition que les effectifs attendus soient supérieurs à 5. Pour la lecture du résultat du test, il convient de regarder la p-value donnée. Lorsque celle-ci est supérieure à 5%, cela signifie que les variables sont totalement indépendantes.

Les risques liés aux tests d'hypothèses peuvent se synthétiser de la sorte :

Tableau 5 : Risques liés aux hypothèses⁷⁶

| | | SITUATION VRAIE | | | |
|--------------------|-------------|-----------------|--|-----------------|--|
| | | H0 est vraie | | H1 est vraie | |
| | | La décision est | probabilité de prendre cette décision avant expérience | La décision est | probabilité de prendre cette décision avant expérience |
| Conclusion du test | Accepter H0 | Bonne | 1- α | Fausse | β (risque de deuxième espèce) |
| | Rejeter H0 | Fausse | α (risque de première espèce) | Bonne | 1- β |

⁷⁵ <http://www.ilovestatistics.be/probabilite/tables-khi-deux.html>

⁷⁶ https://www.math.u-psud.fr/~pansu/web_ifips/Tests.pdf

En fonction de la conclusion du test, nous en déduisons :

- ✓ **Accepter H0 alors que H0 est vraie** revient à admettre que la décision est bonne et se traduit par $1-\alpha$.
- ✓ **Accepter H0 alors que H1 est vraie** revient à dire que la décision est fausse et se traduit par un risque β pour lequel nous ne pouvons pas mesurer le risque pris.
- ✓ **Rejeter H0 alors que H0 est vraie** revient à dire que la décision prise est fausse et se traduit par un risque α .
- ✓ **Rejeter H0 alors que H1 est vraie** revient à dire que la décision prise est bonne et se traduit par $1-\beta$.

➤ **Test exact de Fisher**

Dans le cadre de nos tests, nous avons complété le test du chi-deux par le test exact de Fisher car l'ensemble de nos résultats obtenus présentent des effectifs théoriques inférieurs à 5 : il est donc préférable de se fier au test exact de Fisher. Comme pour le test du chi-deux, il s'agit ici de s'intéresser principalement à la p-value.

➤ **Tau de Kendall**

Il mesure la corrélation entre deux variables lorsque celles-ci sont ordinales. Nous nous intéresserons également à la p-value fournie par le test.

➤ **Coefficient de contingence**

Ce test est utilisé lorsque les deux variables sont nominales. Il permet de mesurer le degré d'association entre les variables. Si la valeur de p équivaut à 0, alors on affirmera une absence de lien entre X et Y. Par convention, on qualifiera une relation forte lorsque la valeur de p est au minimum égale à 0,5 et une relation très forte si celle-ci est supérieure à 0,8.

Le tableau ci-dessous répartit les hypothèses en fonction de la p-value obtenue :

| p-value < 0,05 | p-value entre 0,05 et 0,06 | p-value > 0,06 |
|---------------------------|-----------------------------------|---|
| H2.d ; H3.c ; H3.d | | H1.a ; H1.b ; H1.c ; H1.d ; H1.e ; H2.a; H2.b ; H2.c; H2.e; H3.a ; H3.b ; |

e. Synthèse des hypothèses retenues

Tableau 6 : Synthèse des hypothèses retenues

| RECAPITULATIF DES HYPOTHESES RETENUES | |
|---|----------------|
| <u>Hypothèses</u> | <u>p-value</u> |
| <u>Hypothèse 2.d</u> : L'existence du code éthique est fonction de l'effectif salarié | 0.018 |
| <u>Hypothèse 3.c</u> : Le degré d'implication des organes dépend du degré d'existence du code éthique | 0 |
| <u>Hypothèse 3.d</u> : Le nombre d'organes de gouvernance dépend du secteur d'activité | 0.012 |

Compte-tenu des hypothèses émises initialement, trois hypothèses ont été retenues.

D'après le tableau ci-dessous, notre étude a montré que nous rejetons H0 avec un risque d'erreur de 5% pour les hypothèses H2.d ; H3.c et H3.d. Rappelons-le, rejeter H0 revient à dire que nous écartons l'hypothèse que nos deux variables sont indépendantes et qu'il n'existe donc pas de corrélation. En revanche, pour toutes les autres hypothèses, la p-value étant supérieur au seuil d'erreur, nous amène à affirmer que nous ne rejetons pas H0.

Voici les analyses que nous pouvons tirer des hypothèses retenues :

L'hypothèse 2.d présente une p-value de 0.018 avec le test exact de Fisher (*cf. Annexe p. 130*). Cette corrélation est intéressante à relever car elle permet de valider le fait que les petites associations ne disposent généralement pas de code éthique pensant qu'il n'est pas nécessaire pour l'activité de l'association. Concernant l'hypothèse 3.c, la p-value de 0 obtenue avec le test exact de Fisher et le tau de Kendall (*cf. Annexe p. 134*) soulève l'idée que plus les organes de gouvernance sont impliqués dans l'activité de l'association, plus il y a une sensibilisation envers les membres en terme de reconnaissance du code éthique.

Enfin, pour ce qui est de l'hypothèse 3.d, on note une p-value de 0.012 avec le test exact de Fisher (*cf. Annexe p. 135*). En revanche, cette corrélation n'est peut-être pas pertinente à mettre en avant. Lorsque nous analysons le tableau généré sous SPSS, nous constatons que les secteurs d'activité ont été dispatchés en 12 avec un effectif important pour le sport. Dans notre échantillon, le sport a été surreprésenté lié à la base de données qui nous a été attribuée. Par ailleurs, il aurait été intéressant d'analyser quelques hypothèses dont celles mettant en relation l'état d'existence du contrôle interne et le degré d'implication des organes de gouvernance d'une part ; et d'autre part, celles reliant l'état d'existence du contrôle interne avec la fonction, le niveau d'études ou encore avec le domaine de compétences du dirigeant

afin d'avoir de pouvoir expliquer de manière précise l'état d'existence du contrôle interne au sein des associations.

1.3. LES ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'ETUDE

Suite à cette étude, notons que le faible nombre d'hypothèses retenues peut s'expliquer à travers plusieurs facteurs. Tout d'abord, il peut s'agir de la formalisation du questionnaire. Poser des questions pertinentes et précises constitue un préalable afin de réussir à dégager des résultats adéquats. Cela s'explique par le fait qu'il a été difficile de concevoir le questionnaire compte-tenu des connaissances limitées au départ sur le thème du contrôle interne. A cela s'ajoute la prise en compte des éventuelles réticences de la part des responsables associatifs pour répondre au questionnaire compte-tenu de la sensibilisation du sujet de l'étude à l'égard des responsables associatifs. En effet, le fait de poser des questions précises et confidentielles aurait pu entraîner une certaine méfiance perçue par les répondants, jugeant le questionnaire d'indiscret en termes d'informations à communiquer. Par ailleurs, le type des variables définies a toute son importance pour la suite de l'analyse. A ce titre, prenons l'exemple des variables effectifs et âge : elles ont été codifiées en type « chaîne de caractères » et non en type « numérique » qui s'explique à travers des réponses présentées par des intervalles. Ce choix de réponse a été retenu car il s'agit de données sensibles pour lesquelles on note une certaine réserve liée à la culture française. Par conséquent, cette codification a par la suite impacté notre analyse dans le sens où nous avons été limité pour réaliser des tests. Il convient donc de souligner qu'il existe une différence entre la théorie et la pratique. Enfin, notre étude a permis de générer quelques corrélations. Nous pouvons supposer que l'échantillon est peu représentatif étant donné le faible nombre de répondants. Un échantillon plus grand aurait probablement dégagé des corrélations plus nombreuses et pertinentes. Pour ce qui est de la question « Souhaitez-vous recevoir une synthèse des résultats ? », nous pouvons mettre en exergue le nombre important des répondants souhaitant un retour de l'étude. Ils sont 47 sur 70 (soit 67% de l'échantillon) à nous avoir communiqués leurs adresses mails, ce qui met en évidence un grand intérêt porté à l'étude.

2. LA CONDUITE DE LA MISSION DE L'AUDITEUR

D'après la CNCC⁷⁷, «le contrôle légal des comptes est apparu en 1984 pour les associations.» Comme nous l'indique l'article, «la vitalité du secteur et son importance économique ont entraîné le développement de nombreux contrôles, obligatoires ou volontaires.» Nous verrons dans un premier temps l'évaluation des risques liés au contrôle interne réalisés par l'auditeur. Nous poursuivrons notre analyse par la démarche entreprise par l'auditeur pour l'orientation de ses travaux d'audit. Enfin, nous concluons par l'apport de l'étude du contrôle interne pour la mission globale de l'auditeur.

2.1. L'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU CONTRÔLE INTERNE

Pour rappel, l'évaluation des risques consiste en l'identification des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. En d'autres termes, c'est un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés, notamment en termes de fraudes. L'audit a un caractère normatif c'est-à-dire qu'il émet des jugements, des principes afin d'orienter les comportements ou les usages. C'est pourquoi son intervention est indispensable pour l'organisation.

Le contrôle interne est la première phase d'évaluation qui permet d'orienter la mission de l'auditeur pour la suite de son audit financier. De par l'analyse du contrôle interne, l'auditeur est en mesure d'identifier les zones de force et de faiblesse des processus et des dispositifs qui sont mis en place par les dirigeants. Lorsqu'un contrôle interne est fiable, cela permet d'affirmer que le système financier de l'organisation est fiable. Pour l'auditeur, cela se traduit à limiter les contrôles sur les comptes. Compte-tenu des scandales associatifs survenus depuis ces dernières années, on assiste à des dérives à travers des malversations voire des fraudes liées à un environnement peu structuré. L'évaluation des risques d'anomalies dans les comptes passe avant tout par une appréciation de la qualité du contrôle interne. Comme évoqué par Eric Cervera & Jean-Christophe Guinet, deux commissaires aux comptes de Grenoble,⁷⁸ «la connaissance de l'entité, de son organisation et l'appréciation de son contrôle interne constituent le fondement de l'approche par les risques que doit adopter le commissaire aux comptes tout au long de sa mission pour certifier les comptes». Dès lors qu'il constate une absence de contrôle, cela peut entraîner des anomalies sur les comptes.

⁷⁷ <https://www.cncc.fr/association-secteur.html>

⁷⁸ <http://www.crcg-grenoble.fr/Grenoble/resources/le-cac-et-le-contrôle-interne-08-01-2016-def.pdf>

Insistons sur le fait que l'examen du contrôle interne n'est qu'un moyen et non un objectif en soi qui aide le commissaire aux comptes à mettre en œuvre sa mission et *in fine*, à construire son opinion sur la sincérité et la régularité des comptes de l'organisation. Considéré comme étant une obligation de moyen, il est nécessaire de mettre l'accent sur le contrôle interne, considéré comme indispensable dans une mission d'audit.

Démarche du contrôle interne par le commissaire aux comptes

Afin de mener à bien l'évaluation du système de contrôle interne, le commissaire aux comptes doit s'appuyer sur :

- **Evaluation de la conception du contrôle interne :** Dans un premier temps, l'auditeur identifie les cycles essentiels de l'association afin d'identifier les éventuels risques d'anomalies significatives.⁷⁹ Cette phase est menée sous la forme d'entretien semi-directif avec le responsable de l'association où l'auditeur est amené à questionner telles que : Existe-t-il des procédures permettant de réduire les risques identifiés ? Y-a-t-il eu la mise en place de nouvelles procédures de contrôle interne depuis l'année dernière ?

Cette phase est importante où l'auditeur doit faire preuve d'écoute active pour comprendre l'organisation de l'entité et prendre connaissance des activités mises sous contrôle par l'entité.

- **Le fonctionnement réel :** Après avoir évalué la conception du contrôle interne, il s'agit à présent de contrôler les dires du responsable en s'assurant que les propos tenus correspondent bien à des mesures effectives. Par exemple, il peut vérifier qu'il existe des procédures adéquates, mises à jour et qu'elles sont appliquées ou encore que la séparation des fonctions est bien respectée. Pour ce faire, il utilise des tests de cheminement (ou tests de contrôle) qui consiste à suivre le cheminement d'une procédure ou processus.

Pour faciliter la communication et la compréhension des procédures de contrôle interne, les auditeurs utilisent la technique de diagramme de circulation (ou flow-chart). Cet outil est une représentation graphique d'un processus ou d'une procédure, matérialisée à l'aide de symboles. Le flow-chart est un élément précieux dans le sens où il fournit une vision

⁷⁹ Information comptable ou financière inexacte, insuffisante ou omise, en raison d'erreurs ou de fraudes, d'une importance telle que, seule ou cumulée avec d'autres, elle peut influencer le jugement de l'utilisateur d'une information comptable ou financière (NEP 200).

Source : Cours « Audit légal et Commissariat aux Comptes, 2017, Nathalie GONTHIER, Enseignante, IAE de Grenoble

schématique de la procédure, il adopte un langage commun entre les auditeurs et synthétise les informations essentielles. Pour alimenter ses travaux d'audit, un questionnaire de contrôle interne doit être formalisé. (Annexe 6).

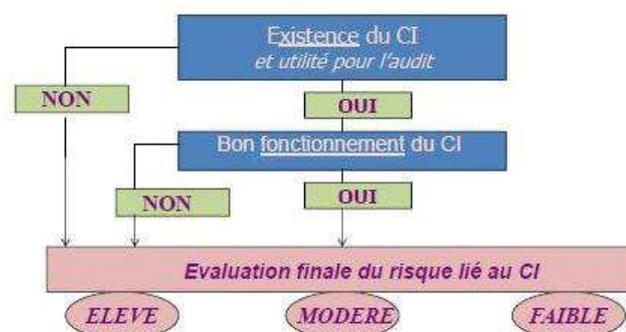
Par ailleurs, soulignons que le contrôle interne est un outil d'évaluation des risques qui cherche à réduire le risque diversifiable. Nous pouvons le définir comme étant le risque qu'il est possible de supprimer par la mise en place de mesures. Ce risque s'oppose au risque résiduel qui lui est inhérent à l'activité de l'organisation et dont on ne peut pas éliminer.

Pour les associations, une attention particulière doit être portée à la trésorerie / achats. En effet, les « associations disposant d'un budget significatif sont sensibles aux risques opérationnels liés aux mouvements de fonds et opérations diverses de trésorerie. »⁸⁰ Ces dernières ne disposant pas de mesures de contrôle interne, ce qui donne lieu à des fraudes.

C'est pourquoi, l'auditeur doit s'assurer que le fonctionnement financier est formalisé dans les procédures et est respecté par les membres. A titre d'exemple, la séparation des fonctions entre le comptable et l'ordonnateur est une règle de base où celui qui décide de la dépense n'est pas celle qui procède à son règlement. Par ailleurs, il est évident que les contrôles doivent être proportionnels à la hauteur des risques encourus.

L'objectif final étant d'émettre des recommandations sur les faiblesses du contrôle interne ayant un impact sur les comptes. Comme précisé par la NEP 265 qui porte sur la communication des faiblesses du contrôle interne, « l'auditeur doit remonter l'ensemble des faiblesses constatées sur le contrôle interne liées à l'information comptable et financière à la direction. »⁸¹ Le schéma ci-dessous résume l'approche de l'appréciation du contrôle interne.

Figure 9 : Logique de l'appréciation du contrôle interne par le CAC⁸²



⁸⁰ <http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/organiser-la-transparence-financiere/comment-limiter-les-risques-de-detournement-dans-les-associations-gestionnaires/>

⁸¹ <https://doc.cncc.fr/docs/nep-265>

⁸² Commissaire aux Comptes

Cours « Audit légal et Commissariat aux Comptes », 2017, Nathalie GONTHIER, Enseignante à l'IAE de Grenoble

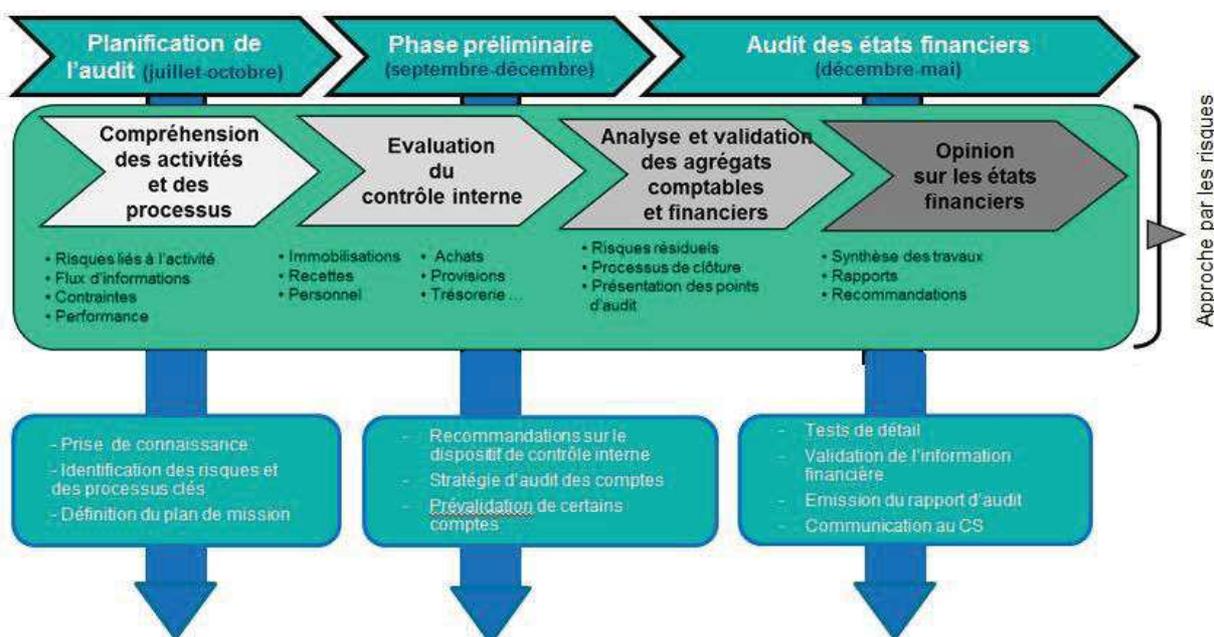
Pour finir, il est important de souligner que le système de contrôle interne doit être revu chaque année dans le cadre de la mission légale de l'auditeur. En effet, les évolutions dans l'environnement de l'organisation peuvent rendre le système de contrôle interne obsolète, favorisant ainsi le risque de fraude.

2.2. LA DEMARCHE DE L'ORIENTATION DES TRAVAUX D'AUDIT

Pour exécuter ses missions, les activités du commissaire aux comptes « sont régies par des NEP, Normes d'Exercice Professionnel. »⁸³ Ces normes à caractère obligatoire, « offrent un cadre légal à la mission d'audit en déterminant strictement les conditions d'exécution de la mission. »⁸⁴.

Dans le cadre de l'évaluation du contrôle interne, il s'agit de la NEP 9080 qui a pour but de « définir les conditions dans lesquelles le commissaire aux comptes est autorisé à réaliser des consultations portant sur le contrôle interne relatif au traitement de l'information comptable et financière ». Le schéma ci-dessous représente les étapes de l'audit suivies par l'auditeur quel que soit le type d'organisation.

Figure 10: Les étapes de l'audit⁸⁵



⁸³ CNCC, Commissaire aux comptes, une obligation qui rapporte, Editions CNCC 2014, p.8

⁸⁴ CNCC, Commissaire aux comptes, une obligation qui rapporte, Editions CNCC 2014, p.8

⁸⁵ social-sante.gouv.fr/IMG/pptx/L_intervention_du_commissaire_aux_Comptes.pptx

La planification de l'audit et la phase préliminaire sont les deux phases essentielles qui permettent d'assurer la fiabilité des états financiers. La planification de l'audit consiste à prendre connaissance de l'activité, à identifier les processus clés de l'entité et les risques associés. En comparaison à N-1, il s'agit d'analyser les changements opérés ainsi que l'évolution de l'environnement de contrôle interne et son organisation. L'objectif de cette phase est de parvenir à identifier les risques et les processus considérés comme étant significatifs. Concernant la phase préliminaire (ou phase d'intérim), l'auditeur évalue les risques liés au dispositif de contrôle interne en cherchant à minimiser le risque de non détection d'erreurs. Comme nous l'avons déjà souligné, l'objectif cherche évaluer les cycles significatifs qui alimentent les comptes et par conséquent, susceptibles d'être concernés par la fraude. Par la suite, l'auditeur est amené à dimensionner ses travaux d'audit sur les comptes en fonction de l'impact du contrôle interne. Par exemple, si le contrôle interne s'avère défaillant, alors les tests de détail seront plus étendus comme le contrôle physique des factures d'achats.

2.3. LES LIMITES DES CONTROLES DE L'AUDITEUR

Malgré l'ensemble des travaux d'audit menés par l'auditeur, il est nécessaire de mettre en avant les limites propres à sa mission et à ses contrôles. Tout d'abord, l'auditeur n'est tenu qu'à qu'une obligation de moyen (*cf supra* 2.1). La CNCC nous précise que son dessein est « d'obtenir l'assurance raisonnable qu'aucune anomalie significative ne figure dans les comptes »⁸⁶. De ce fait, il n'est pas amené à identifier la totalité des risques présents dans les comptes. Par ailleurs, dans le cadre de ses travaux, l'auditeur affiche un risque lié à ses contrôles c'est-à-dire qu'il est possible de passer à côté d'un dysfonctionnement majeur que ce dernier n'a pas pu identifier compte-tenu de diverses causes (temps limité). Une non détection peut remettre en cause l'erreur de jugement dans le sens où ce dernier a émis une décision en se basant sur l'information disponible obtenue. Par ailleurs, lorsque l'auditeur détecte une anomalie significative, il n'est pas en mesure de s'immiscer dans la gestion de l'entité. A cet effet, l'article L823-10 du code de commerce stipule que « les commissaires aux comptes ont pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les valeurs et les documents comptables de la personne ou de l'entité dont ils sont chargés de certifier les comptes et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur ».

Au-delà de ses travaux, l'auditeur peut être contraint par des manœuvres pratiquées par l'organisation. A ce titre, nous pouvons citer un contournement du système de contrôle interne réalisé par le responsable soit pour « en tirer un profit personnel ou pour dissimuler une non-conformité de l'activité ».⁸⁷ Une autre limite que nous pouvons mettre en avant repose sur la collusion. Le dictionnaire Larousse nous le définit comme « une entente secrète entre deux ou plusieurs personnes pour agir en fraudant les droits d'un tiers, et qui est réprimée par la loi ».⁸⁸ Cette situation est très délicate à détecter même s'il existe une séparation de fonctions au sein de l'organisation. En effet, quel que soit leur place dans la hiérarchie de l'association, les deux individus peuvent agir ensemble pour frauder ou dissimuler une action. Prenons l'exemple de la falsification des signatures pour le paiement de factures d'achat. De ce fait, cette manœuvre peut engendrer des conséquences importantes sur les informations financières et mettre en péril l'association. Ainsi, certains auteurs mettent en avant que « l'environnement

⁸⁶ <https://www.cncc.fr/mission-legale.html>

⁸⁷ <https://www.bkb.admin.ch/dam/bkb/fr/dokumente/...IKS.../Brochure%20SCI.pdf>

⁸⁸ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/collusion/17236>

humain et organisationnel pèse lourd dans l'origine d'une fraude »⁸⁹ et que « l'on ne lutte plus contre les aléas naturels ou des erreurs non volontaires mais contre l'intelligence humaine ».

2.4. L'APPORT DE L'ETUDE POUR LA MISSION GLOBALE DE L'AUDITEUR

Dans le cadre de sa mission globale, l'évaluation du dispositif de contrôle interne présente plusieurs finalités pour l'auditeur :

✓ Communication

C'est une étape essentielle mise en œuvre par l'auditeur vis-à-vis de la direction. Le dialogue permet d'informer la direction sur les déficiences relevées lors des travaux réalisés par l'auditeur dès lors qu'il les considère importantes. L'implication de la direction contribue à rechercher des axes d'amélioration pouvant être apportés au système de contrôle interne. Comme le souligne Sawyer, « identifier une situation insatisfaisante est de la responsabilité de l'auditeur ; la corriger est celle du gestionnaire ou responsable. »⁹⁰ L'analyse du contrôle interne de l'organisation fait l'objet d'une lettre de recommandation qui matérialise les forces et les faiblesses de l'examen du contrôle interne. Notons que la valeur ajoutée de l'auditeur réside dans les recommandations qui sont préconisées par ce dernier. Ajoutons également que dans le milieu associatif étant « moins structuré et canalisé que le secteur commercial, sa valeur ajoutée tient notamment à son rôle pédagogique fort auprès des dirigeants et des administrateurs, leur rappelant, le cas échéant, leurs responsabilités et leurs obligations. »⁹¹ Par ailleurs, la communication est obligatoire lorsqu'il s'agit des faits délictueux (NEP 240). En effet, l'auditeur est dans l'obligation de révéler les faits délictueux au procureur de la République et déclencher la procédure d'alerte s'il considère qu'il existe un risque sur la continuité d'exploitation.

✓ Information financière

Comme nous l'avons présenté tout au long de notre étude, le système de contrôle interne est indispensable pour la fiabilité de l'information financière. Cette fiabilité est rendue officielle par la certification des comptes reconnus par le commissaire aux comptes qui atteste de la qualité de l'information et en assure sa continuité d'exploitation. La certification permet d'apporter une confiance et une crédibilité aux parties prenantes de l'organisation qui se sont

⁸⁹ Contrôle interne, Frédéric Bernard ; Rémi Gayraud et Laurent Rousseau, 2013

⁹⁰ Audit des associations, Laure Tougard & Pierre Candau, 1990

⁹¹ <https://www.cncc.fr/audit-legal-association.html>

engagés avec l'entité contrôlée. Selon Bouquin (1994), il considère que « l'audit comme le contrôle sont des instruments à disposition des dirigeants pour gouverner leur entreprise.»⁹²

⁹² L'audit, Stéphanie THIÉRY-DUBUISSON, 2009

CONCLUSION

L'émergence du contrôle interne dans les associations fait suite à l'obligation de la présence du contrôle interne dans les sociétés bien que les attentes diffèrent entre ces deux types de structures, à savoir : les sociétés sont plutôt orientées vers une approche purement financière alors que les associations tendent vers une approche sociale visant à contribuer au bien-être des citoyens. Pour mémoire, la loi du 1^{er} juillet 1901 qui régit le secteur associatif ne prévoit aucune obligation en la matière, elle définit simplement le cadre associatif, c'est-à-dire les principes généraux de constitution et de fonctionnement des associations.

A l'instar des dirigeants de sociétés, les dirigeants d'associations ont pour responsabilité et pour rôle d'organiser le contrôle interne. Pour ce faire, ils doivent au préalable avoir une solide connaissance des activités exercées afin de mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne de manière efficiente. Cette sensibilisation au contrôle interne s'explique par le développement massif des associations et le poids important qu'elles occupent dans la société française. C'est pourquoi, le contrôle interne représente un enjeu majeur tant au niveau de la continuité de leurs activités que de la sécurité de leurs organisations. Par conséquent, il favorise la réalisation de l'objet associatif dans un cadre normalisé. Afin de contribuer efficacement à l'organisation, le contrôle interne nécessite une adaptation continue liée aux éventuels changements opérés dans l'organisation. De par sa conception et son fonctionnement, ce dispositif doit permettre d'anticiper les risques. De ce fait, le contrôle interne ne concerne pas uniquement le responsable de l'association mais il est bien au contraire, l'affaire de tous. Dans le paysage associatif, la confiance fondant l'identité même, ne doit pas empêcher la mise en œuvre de procédures internes de façon à éviter les abus.

Afin d'inciter les associations à mettre en place une démarche active, la présence du commissaire aux comptes demeure indispensable. Ce dernier joue un rôle essentiel de par la prévention des risques et en tant que garant du développement de la culture de contrôle interne. A ce titre, sa démarche est pédagogique dans la mesure où son objectif est de sensibiliser sur tous les aspects. L'identification des faiblesses et des forces relevées lors de l'évaluation du contrôle interne conduit les dirigeants d'associations de prendre les mesures nécessaires. Il est du ressort du responsable de mettre en place un dispositif de contrôle interne en prenant en compte le rapport coûts/ bénéfices. A ce titre, la citation de GIAMI est intéressante à mettre en avant : « Etre dirigeant d'association est devenu un métier qu'il faut

exercer en bon professionnel. »⁹³ Par ailleurs, en certifiant les comptes, le commissaire aux comptes garantit aux parties prenantes, à savoir les collectivités, les services de l'Etat, les banques voire les donateurs, la fiabilité de l'activité associative et la réalisation de l'objet associatif tout en assurant la destination des fonds.

Pour dresser un état des lieux, notre étude sur le thème du contrôle interne au sein des associations n'a pas apporté un véritable éclairage. L'objectif principal de notre analyse était de tester des hypothèses afin de vérifier une éventuelle corrélation expliquant les raisons de la présence ou d'une absence de dispositif de contrôle interne.

Sur 14 hypothèses formulées, 3 présentent une corrélation dont une est à nuancer. Tout d'abord, notre étude a démontré que l'effectif salarié est un facteur déterminant la présence d'un code éthique. S'agissant de la relation entre le degré d'implication des organes et le degré d'existence du code éthique, nous pouvons affirmer qu'il existe une corrélation. Pour ce qui est de l'hypothèse cherchant à démontrer la liaison existante entre le nombre d'organes de gouvernance et le secteur d'activité, celle-ci présente une corrélation qu'il faut néanmoins relativiser compte-tenu de la surreprésentation des activités sportives.

Au-delà des relations qui en ressortent et en analysant les questions individuellement, nous pouvons mettre en exergue quelques informations qui nous semblent être essentielles.

Dans un premier temps, il est intéressant de noter que l'implication des organes de gouvernance n'est pas uniforme, ce qui peut préalablement expliquer l'absence du contrôle interne. Concernant les termes faisant le plus référence au contrôle interne, les plus cités sont : la transparence, la gestion et les procédures, qui correspondent à la définition donnée pour qualifier le contrôle interne. En l'occurrence, les responsables associatifs ont conscience de l'enjeu que représente le contrôle interne pour leurs activités même si nous ne sommes pas en mesure de définir si le dispositif est appliqué dans leurs associations respectives. Il en ressort également que les avis convergent vers une affirmation sur la nécessité du contrôle interne dans les entreprises, dans le milieu associatif et dans les associations. Cependant, les questions relatives sur le niveau de formalisation, notamment en ce qui concerne les procédures internes, il en résulte que plus de la moitié des répondants n'en disposent pas. En moyenne, la formation reçue sur les risques par les salariés tend vers le degré « peu développé », ce qui est également le cas pour l'état d'existence du contrôle interne. En revanche, les réponses sont fortement corrélées à la faiblesse des effectifs.

⁹³ <http://www.cabinet-comptes.com/contrôle-interne-externe-associations/>

Par ailleurs, notre échantillon est majoritairement soumis à la certification des comptes par un commissaire aux comptes.

Par manque de résultats flagrants et malgré la tendance constatée, notre étude présente des limites de par la nature de l'échantillon restreint et la qualification des variables.

D'une part, la nature de l'échantillon peut être discutée du fait qu'il ne soit pas assez représentatif de la population. Egalement, sous la contrainte de temps impartie, nous n'avons pas obtenu suffisamment de retours sur les questionnaires destinés aux responsables associatifs, compte-tenu de la procédure adoptée en matière de l'élaboration, de l'administration, de la collecte et de l'analyse des réponses.

Enfin, il serait intéressant de poursuivre l'analyse de cette étude sur une plus longue durée, ce qui permettrait dans un premier temps, d'élargir l'échantillon afin qu'il soit plus représentatif en prenant un échantillon plus équitable, constitué de tous les secteurs d'association à part égale (sportives, culturelles, sociales), pour la pertinence de l'analyse. Egalement, il serait judicieux d'avoir une nouvelle réflexion pour une amélioration quant à l'élaboration du questionnaire et à la qualification des variables afin d'avoir une probabilité plus forte sur les résultats obtenus.

BIBLIOGRAPHIE

❖ Ouvrages

- TOUGARD, Laure & CANDEAU, Pierre. *Audit des associations*. Paris : Les Editions d'organisation, 1990. Collection Audit.
- PIGE, Benoît. Le modèle des parties prenantes, l'éthique du dialogue comme condition de la gouvernance. In *Ethique et Gouvernance des Organisations*. Paris : Economica, 2010, pp. 57-105. Collection Gestion Poche.
- BONNAFOUS-BOUCHER, Maria & DAHL RENDTORFF, Jacob. La philosophie politique interpellée par la théorie des parties prenantes. In *La théorie des parties prenantes*. Paris : Editions La Découverte, 2013, pp.72-86. Collection Repères.
- SCHICK, Pierre & VERA, Jacques & BOURROUILH-PAREGE, Olivier. Audit interne et référentiels de risques. In *Périmètre d'intervention de l'audit*, 2^{ème} ed. Paris : Editions Dunod, 2014, pp. 7- 18. Collection Fonctions de l'entreprise.
- PIGE, Benoît. *Audit et contrôle interne*. 3^{ème} éd. Cormelles-le-Royal : Ems, 2009. Collection Les essentiels de la gestion.
- RENARD, Jacques. *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*. Paris : Eyrolles, 2012. Collection Références.
- RENARD, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. In *Le contrôle interne ou la finalité de l'audit interne*. 8^{ème} éd. Paris : Eyrolles, 2013, pp. 115- 171. Collection Références.
- SCHICK, Pierre & VERA & Olivier BOURROUILH-PAREGE, Jacques. *Audit interne et référentiels de risques : Vers la maîtrise des risques et la performance de l'audit*. 2^{ème} éd. 2014. Collection Dunod.
- BERNARD, Frédéric ; GAYRAUD Rémi & ROUSSEAU Laurent. *Contrôle interne*. 4^{ème} éd. Maxima Laurent du Mesnil. 2013.

❖ **Documents académiques**

- Cours « Audit légal et Commissariat aux Comptes ». 2017. Nathalie GONTHIER-BESACIER, Enseignante en Audit, IAE de Grenoble
- Cours « Probabilités Approfondies ». 2016. Christelle CORNU, Enseignante en Probabilités Approfondies, IAE de Valence
- Cours « Analyses descriptives et inférentielles ». 2015. JARJAT, Enseignant en Informatique, IAE de Valence
- Cours « Audit Interne ». 2017. LEPERS, Intervenant en contrôle interne, IAE de Grenoble

❖ **Documents internes**

- Questionnaire de Contrôle Interne (*Logiciel Auditsoft*)

SITOGRAPHIE

❖ Ouvrages en ligne

- THIERY-DUBUISSON, Stéphanie. *Le contrôle interne dans la maîtrise des risques* [en ligne]. 2009. [Consulté le 20.12.2016]. Disponible à l'adresse : < <https://www.cairn.info/l-audit--9782707152800-page-45.htm>>

- MEIER, Olivier & SCHIER, Guillaume. *Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?* 2008. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : < <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-179.htm>>

❖ Articles de périodique en ligne

- COMMISSION COMMUNAUTAIRE FRANCAISE. *Le contrôle interne dans les Associations Sans But Lucratif* [en ligne]. 2007. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : < <http://www.fmbw.be/DB/files/guideasbl.pdf>>

- CAPPELLETTI, Laurent. *La normalisation du contrôle interne : Esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière* [en ligne]. 2004. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : < <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00592976/document>>

- CONSEIL NATIONAL DES CHAMBRES REGIONALES DE L'ECONOMIE SOCIALE. *Panorama de l'économie sociale et solidaire en France* [en ligne]. 2015. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<http://www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20de%20l'ESS%202015-CNCRES.pdf>>

- ASSOCIATHEQUE. *La gouvernance associative : qui fait quoi ?* [en ligne]. 2011. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : < <https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/focus/Focus-gouvernance.pdf>>

- CERVERA, Eric & GUINET, Jean-Christophe. *Le commissaire aux comptes et le contrôle interne* [en ligne]. 2016. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<http://www.crcg-grenoble.fr/Grenoble/resources/le-cac-et-le-contrrole-interne-08-01-2016-def.pdf>>

- LE MOUVEMENT ASSOCIATIF. La gouvernance des associations en pratique [en ligne]. 2014. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/ma-la_gouvernance_en_pratique-mep_1.pdf>
- ZOUKOUA, Eric-Alain. Associations : un défi pour les théories de la gouvernance ? [en ligne]. 2006. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.univ-orleans.fr/log/Gazette/Colloque-LOG-CERMAT-2005/E_A_Zoukoua.pdf>
- TEOREM, cabinet d'expertise-comptable & d'audit. Mise en œuvre du contrôle interne : une responsabilité des dirigeants d'associations [en ligne]. 2015. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.teorem.pro/sites/default/files/20150131_controle_interne_une_responsabilite_du_dirigeant_dassociation.pdf>
- CNCC. Certification des comptes des EPS : L'intervention du commissaire aux comptes. 2015. [Consulté le 02.02.2017]. Disponible à l'adresse : <social-sante.gouv.fr/IMG/pptx/L_intervention_du_commissaire_aux_Comptes.pptx>

❖ Sites web

- *Association Recherches et solidarités* [en ligne]. Mise à jour en juin 2016. [Consulté le 25.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<http://www.recherches-solidarites.org/>>
- LEFEVRE, Nathalie & MOREAU, Lorise. *Pratique de la statistique avec SPSS*. 2009. [Consulté le 25.02.2017]. Disponible à l'adresse : <https://cdn.uclouvain.be/public/Exports%20reddot/stat/documents/formation_SPSS.pdf>
- COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES. *Associations, Fondations et Fonds de dotations*. [Consulté le 25.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<https://www.cncc.fr/audit-legal-association.html>>
- BAZIN, Cécile & MALET, Jacques. Recherches et solidarités. *La France associative en mouvement*. 2015. [Consulté le 25.02.2017]. Disponible à l'adresse : <http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/france_associative-28-09-2016.pdf>

- ASSOCIATION 1901. *Comment limiter les risques de détournement dans les associations gestionnaires ?*2014. [Consulté le 25.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<http://association1901.fr/finances-association-loi-1901/organiser-la-transparence-financiere/comment-limiter-les-risques-de-detournement-dans-les-associations-gestionnaires/>>

- JOURNAL OFFICIEL DES ASSOCIATIONS. [Consulté le 20.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<http://www.journal-officiel.gouv.fr/association/>>

- XLSTAT, Solutions de données. [Consulté le 20.04.2017]. Disponible à l'adresse : <https://help.xlstat.com/customer/fr/portal/articles/2062457-guide-de-choix-de-test-statistique?b_id=9283>

- COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES. *Le secteur associatif*. [Consulté le 25.02.2017]. Disponible à l'adresse : <<https://www.cncc.fr/association-secteur.html>>

- SURVEY. Variable explicative. [Consulté le 10.05.2017]. Disponible à l'adresse : <<http://www.soft-concept.com/surveymagazine/lexique-etudes-marketing-variable-explicative/>>

- COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES. *NEP 265- Communication des faiblesses du contrôle interne*. [Consulté le 10.05.2017]. Disponible à l'adresse : <<https://doc.cncc.fr/docs/nep-265>>

- COMPAGNIE NATIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES. *La mission légale*. [Consulté le 10.05.2017]. Disponible à l'adresse : <<https://www.cncc.fr/mission-legale.html>>

TABLES DES FIGURES

| | |
|---|----|
| FIGURE 1 : ESTIMATION DU NOMBRE D'ASSOCIATIONS EN ACTIVITE SELON LE NOUVEAU DECOUPAGE REGIONAL . | 15 |
| FIGURE 2 : LE MODELE DU COSO | 16 |
| FIGURE 3 : SCHEMATISATION DU CONCEPT DE RISQUE | 21 |
| FIGURE 4 : REPRESENTATION DU MODELE DE LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE..... | 27 |
| FIGURE 5 : LES ORGANES DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE..... | 31 |
| FIGURE 6 : CONFIGURATION DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES DES ASSOCIATIONS ADAPTEE DE DONALDSON ET PRESTON (1995) | 34 |
| FIGURE 7 : STYLES DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE | 36 |
| FIGURE 8 : LA FRAUDE PAR SECTEUR D'ACTIVITE..... | 41 |
| FIGURE 9 : LOGIQUE DE L'APPRECIATION DU CONTROLE INTERNE PAR LE CAC | 69 |
| FIGURE 10: LES ETAPES DE L'AUDIT | 70 |
| | |
| TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DES STYLES DE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE | 30 |
| TABLEAU 2 : TYPOLOGIE DES MECANISMES DE GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS | 37 |
| TABLEAU 3: QUESTIONS A SE POSER EN AMONT DES TESTS..... | 48 |
| TABLEAU 4: TYPOLOGIES DES TESTS D'HYPOTHESES | 53 |
| TABLEAU 5 : RISQUES LIES AUX HYPOTHESES..... | 63 |
| TABLEAU 6 : SYNTHESE DES HYPOTHESES RETENUES | 65 |

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

CI : Contrôle Interne

CAC : Commissaire aux Comptes

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

H : Hypothèse

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne

IIA : Institute of Internal Auditors

LSF : Loi de sécurité financière

NEP : Normes d'Exercice Professionnel

SOX : Loi Sarbanes-Oxley

GLOSSAIRE⁹⁴

Analyse des risques : Démarche d'audit visant à recenser les risques et les sources potentielles d'anomalies concernant le produit audité.

Analyse univariée : Analyse réalisée à partir d'une seule variable.

Anomalie significative : Information comptable ou financière inexacte, insuffisante ou omise, en raison d'erreurs ou de fraudes, d'une importance telle que, seule ou cumulée avec d'autres, elle peut influencer le jugement de l'utilisateur d'une information comptable ou financière (NEP 200).

Audit : Procédure de contrôle d'un produit, d'un système ou d'une organisation en référence à des normes.

Caractère significatif : Niveau d'importance relative d'un événement, dans un contexte donné et selon des facteurs d'appréciation qualitatifs et quantitatifs, tels que l'ampleur, la nature, l'effet, la pertinence et l'impact de cet événement.

Contrôle interne : 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 (objectifs opérationnels)
- ✓ la fiabilité des informations financières (objectifs d'information)

la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (objectifs de conformité)

Commissaire aux comptes : Personne qui certifie en justifiant ses appréciations, que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la personne ou de l'entité à la fin de cet exercice.

Conformité : Désigne le respect des règles, plans, procédures, lois, règlements, contrats ou autres obligations.

⁹⁴ Le glossaire a été complété par des définitions provenant de plusieurs sources : cours de Contrôle Interne EY ; Audit et Contrôle Interne de Benoît Pigé, 2009 ; Les outils de l'audit interne, IFACI, 2013.

Contrôle Interne : Ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise d'un système ou d'une organisation.

COSO : Référentiel du contrôle interne qui définit un cadre général et fournit les grandes orientations générales du contrôle interne ainsi que les éléments pour lesquels contrôle interne peut être renforcé et amélioré.

Diagramme de circulation (ou flow-chart) : Outil est une représentation graphique d'un processus ou d'une procédure, matérialisée à l'aide de symboles.

Dispositifs de contrôle : Toute mesure prise par le management, le Conseil et d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les buts et objectifs fixés seront atteints.

Ecart-type : Mesure la dispersion des données.

Echantillon : Partie ou sous-ensemble de la population.

Environnement de contrôle : Attitude et actions du conseil et de la direction concernant l'importance du contrôle au sein de l'organisation ; cet environnement fournit la discipline et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs principaux du système de contrôle interne.

Ethique : Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite d'un individu.

Fraude : Tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.

Gouvernance : Ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation.

Hypothèse statistique : Une hypothèse statistique est une affirmation anticipée qui permet soit de décrire soit d'expliquer la relation entre deux phénomènes observés.

Intuitu personae : Qualifie un contrat passé en tenant compte de la personne avec lequel il est conclu.

Lettre de recommandation : Lettre adressée par le cabinet d'audit à l'entreprise cliente reprenant les principales faiblesses constatées dans le système de contrôle interne et les recommandations sur les procédures à mettre en place pour y remédier.

Médiane : Valeur qui sépare une série en deux groupes de même effectif.

Normes d'Exercice Professionnel : Les normes d'audit encore appelées normes d'exercice professionnel constituent l'ensemble des règles que le commissaire aux comptes doit respecter dans l'exercice de ses missions.

Organisation : Une organisation est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

Partie prenante : - Individu ou un groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels (Freeman).

- Acteurs qui apportent des ressources consommées ou utilisées par l'organisation et qui en contrepartie supportent une fraction du risque de l'organisation (Pigé).

Procédures : Ensemble des instructions, règles mises en place au sein d'une organisation.

Projet associatif : Ensemble des actions visant à structurer l'activité et à développer l'influence d'une association.

Risque : Survenue possible d'un événement affectant les objectifs ; mesuré en termes d'impact et de probabilité.

Risque d'audit : Risque que l'auditeur certifie des états financiers ne représentant pas une image fidèle de l'entreprise. Ce risque est la combinaison des risques inhérents, de contrôle et de non détection.

Risque de contrôle : Risque qu'une erreur ou qu'une fraude ne soit pas identifiée par le système de contrôle interne de l'entreprise.

Statistique descriptive : La statistique descriptive consiste à structurer et représenter l'information contenue dans les données.

Tests de cheminement (ou tests de contrôle) : Test qui consiste à suivre le cheminement d'une procédure ou processus.

Tests d'hypothèses (ou tests de signification) : Outils d'aide à la décision permettant de vérifier à partir des données d'un ou plusieurs échantillons, la validité de certaines hypothèses.

Tests non paramétriques : Contrairement aux tests paramétriques (*cf. infra*), les tests non paramétriques ne nécessitent pas de vérifier les conditions de validité. (normalité des distributions).

Tests paramétriques : Recouvre les tests statistiques qui nécessitent de vérifier au préalable les conditions de validité sont respectées (normalité des distributions, homogénéité des variances).

Valeur ajoutée : La valeur ajoutée fournit à l'organisation (et à ses parties prenantes) une assurance objective et pertinente et contribue à l'efficience et à l'efficacité des processus de gouvernement d'entreprise, de management des risques et de contrôle.

Variable : Donnée que l'on observe ou que l'on souhaite mesurer sa valeur sur chaque individu qu'elle soit quantitative ou qualitative.

Variable quantitative : Valeur numérique que l'on peut calculer à partir des valeurs des individus ses valeurs sont des nombres sur lesquels des opérations arithmétiques telles que la somme, moyenne ont un sens.

Variable qualitative : Valeur qui exprime une qualité. Contrairement à la variable quantitative, les opérations arithmétiques telles que la somme, moyenne n'ont pas de sens.

TABLE DES ANNEXES

| | |
|--|-----|
| ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | 90 |
| ANNEXE 2 : VUE DES VARIABLES SOUS SPSS..... | 99 |
| ANNEXE 3 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES | 100 |
| ANNEXE 4 : TESTS UTILISES | 119 |
| ANNEXE 5 : TESTS DES HYPOTHESES..... | 120 |
| ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE | 136 |
| TABLES DES MATIERES | 148 |

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE

Le contrôle interne au sein des associations

Bonjour,

Cette étude est réalisée dans le cadre d'un mémoire de fin d'études de Master 2 Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel (IAE de Grenoble) qui porte sur la place du contrôle interne au sein des associations.

Je vous sollicite en votre qualité de responsable d'association afin d'obtenir des informations qui contribueraient à enrichir mon mémoire de fin d'études à travers un court questionnaire. Le traitement des réponses restera anonyme et aucune analyse sur la provenance ne sera réalisée. Votre aide me sera très précieuse et me permettra d'avoir une vision globale sur les associations.

Merci de bien vouloir répondre à l'ensemble des questions.
Une synthèse des résultats vous sera restituée à la fin de l'analyse.

Si vous souhaitez avoir plus de renseignements, n'hésitez pas à me contacter au : 06 46 87 39 36.
En vous remerciant par avance pour votre aimable contribution !

Définition du contrôle interne : l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise et qui se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.
Source : Ordre des Experts-Comptables (1977)

*Obligatoire

I. Environnement général de l'association

1. Parmi les services suivants, quels sont ceux qui existent au sein de votre association ? *

- Service comptable
- Service trésorerie
- Service achats / ventes
- Service ressources humaines / juridique
- Service informatique
- Autre : _____

2. Quels sont les organes de gouvernance présentes au sein de votre association ? Organe de gouvernance : mode de fonctionnement interne désignant les personnes chargées d'administrer et de diriger par la prise de décisions. *

Assemblée générale

Conseil d'administration

Bureau

Direction générale

Autre : _____

3. De manière générale, quelle est l'implication des organes de gouvernance vis-à-vis du contrôle interne ? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| Pas du tout impliqué | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Très impliqué |

4. Existe-t-il un code éthique / un code de bonne conduite ? *

OUI

NON

Si oui, est-il reconnu par l'ensemble des membres ?

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Pas du tout reconnu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tout à fait reconnu |

5. Selon vous, quels sont les termes qui définissent le mieux le contrôle interne ? *

- Performance
- Gestion
- Transparence
- Fraude
- Procédures
- Dispositif / Processus
- Maîtrise
- Protection
- Fiabilité
- Supervision
- Risques
- Assurance

6. Selon vous, la mise en place de procédures de contrôle interne est-elle nécessaire : *

| | En désaccord | Peu d'accord | Tout à fait d'accord |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| dans le milieu des entreprises | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dans le milieu associatif | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| dans votre association | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

II. État de contrôle

7. Existe-t-il un manuel (ou autre) de procédures internes ? *

- OUI
 NON

Si oui, est-il appliqué et reconnu par l'ensemble des membres ? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Pas du tout appliqué et reconnu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tout à fait appliqué et reconnu |

8. De façon générale, le personnel a-t-il reçu une formation adaptée sur la présence des risques ? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Pas du tout | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tout à fait |

9. Existe-t-il des mesures suffisantes pour limiter les risques ? exemple : la fraude / le vol / le détournement d'actifs / la corruption *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| Mesures insuffisantes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Mesures suffisantes |

10. Y-a-t-il une séparation des tâches dans votre association ? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Inexistante | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Développée |

Si la réponse est 3 ou 4, comment est matérialisée cette séparation des tâches ?

- Organigramme / Grille précisant l'affectation des tâches sur chaque poste de travail
- Application de règles de délégation (exemple : un montant d'achat important nécessitant la validation par le responsable)
- Autre : _____

11. Quel est l'état de l'existence du contrôle interne dans votre association ? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Inexistant | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Développé |

Si la réponse est 1 ou 2, quelles sont les raisons qui expliquent l'état d'inexistence du contrôle interne ?

- Pas d'utilité car petite structure ayant un faible effectif
- Pas de volonté à mettre en place des procédures de contrôle interne
- Coût de la mise en place
- Temps pour la mise en place
- Autre : _____

12. L'association est-elle soumise à la certification des comptes par un commissaire aux comptes ? *

OUI

NON

13. Observations diverses (sur la formalisation du questionnaire ; sur le thème....)

Votre réponse

III. Profil du répondant

14. A quel secteur appartient votre association ? *

Culturel

Sport

Loisir

Social / Humanitaire

Autre : _____

15. Effectif (salariés) de l'association *

Sélectionner ▼

16. Effectif (bénévoles) de l'association *

Sélectionner ▼

17. Localisation de l'association *

Sélectionner



18. Fonction de la personne répondante *

- Président / Présidente
- Vice-président / Vice-présidente
- Directeur / Directrice générale
- Administrateur / Administratrice
- Trésorier / Trésorière
- Trésorier adjoint / Trésorière adjointe
- Secrétaire adjoint / Secrétaire adjointe
- Secrétaire général / Secrétaire générale
- Secrétaire
- Membre du bureau
- Autre : _____

19. Niveau d'études *

- Niveau Bac
- Bac à Bac +2
- Bac +3 à Bac +5
- + que Bac +5

20. Domaine de compétences / qualification *

- Comptabilité / gestion / finance
- Juridique
- Ressources humaines
- Autre : _____

21. Âge moyen de la personne répondante *

Sélectionner ▼

22. Nombre d'années d'expérience dans l'association *

- Moins d'un an
- Entre 1 an et 5 ans
- Entre 5 ans et 10 ans
- Entre 10 ans et 20 ans
- Plus de 20 ans

23. Sexe du répondant *

- F
- M

24. Souhaitez-vous recevoir une synthèse des résultats ? *

- OUI
- NON

24. Si oui, merci d'indiquer votre adresse mail :

Votre réponse

ENVOYER

Page 1 sur 1

ANNEXE 2 : VUE DES VARIABLES SOUS SPSS

| | Nom | Type | Lar... | D... | Libellé | Valeurs | Manquant | Col... | Align | Mesure |
|----|---|-----------|--------|------|--|---------|----------|--------|--------|-----------|
| 1 | Horodateur | Date | 11 | 0 | | Aucun | Aucun | 11 | Droite | Echelle |
| 2 | @1.Servicesexistants | Chaîne | 172 | 0 | 1.Services existants | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 3 | Nombre des services | Numérique | 12 | 0 | Nombre de services | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Echelle |
| 4 | @2.Organesprésents | Chaîne | 169 | 0 | 2. Organes présents | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 5 | Nombre d'organes de gouvernance | Numérique | 12 | 0 | Nombre d'organes de gouvernance | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Echelle |
| 6 | @3.Degré d'implication des organes | Numérique | 12 | 0 | 3. Degré d'implication des organes | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 7 | @4.Existence de code de conduite | Chaîne | 3 | 0 | 4. Code éthique | Aucun | Aucun | 3 | Gauche | Nominales |
| 8 | Si oui reconnaissance par les membres | Numérique | 12 | 0 | Degré de reconnaissance du code éthique | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 9 | @5.Termes définissant le CI | Chaîne | 110 | 0 | 5. Termes définissant le CI | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 10 | @6.Nécessité en entreprise | Chaîne | 21 | 0 | 6. Nécessité du CI en entreprise | Aucun | Aucun | 21 | Gauche | Ordinales |
| 11 | @6.Nécessité en milieu associatif | Chaîne | 21 | 0 | 6. Nécessité du CI en milieu associatif | Aucun | Aucun | 21 | Gauche | Ordinales |
| 12 | @6.Nécessité dans l'association | Chaîne | 21 | 0 | 6. Nécessité du CI dans l'association | Aucun | Aucun | 21 | Gauche | Ordinales |
| 13 | @7.Existence de procédures internes | Chaîne | 3 | 0 | 7. Procédures internes | Aucun | Aucun | 3 | Gauche | Nominales |
| 14 | Si oui applique et reconnait par les membres | Numérique | 12 | 0 | Degré de reconnaissance par les membres | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 15 | @8.Formation adaptée reçue sur les risques | Numérique | 12 | 0 | 8. Degré de formation reçue sur les risques | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 16 | @9.Existence de mesures | Numérique | 12 | 0 | 9. Degré de mesures mises en place sur les risques | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 17 | @10.Existence de séparation des tâches | Numérique | 12 | 0 | 10. Degré de séparation des tâches | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 18 | Si réponse 3 ou 4 matérialisation de la séparation des tâches | Chaîne | 292 | 0 | Matérialisation de la séparation des tâches | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 19 | @11.Etat de l'existence du CI | Numérique | 12 | 0 | 11. Etat de l'existence du CI | Aucun | Aucun | 12 | Droite | Ordinales |
| 20 | Si réponse 1 ou 2 raison expliquant l'absence | Chaîne | 162 | 0 | Raisons de l'absence du CI | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 21 | @12.Présence du CAC | Chaîne | 3 | 0 | 12. Présence du CAC | Aucun | Aucun | 3 | Gauche | Nominales |
| 22 | @13.Observations diverses | Chaîne | 681 | 0 | 13. Observations diverses | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 23 | @14.Secteur de l'association | Chaîne | 45 | 0 | 14. Secteur de l'association | Aucun | Aucun | 45 | Gauche | Nominales |
| 24 | @15.Effectif salariés | Chaîne | 11 | 0 | 15. Effectif salariés | Aucun | Aucun | 11 | Gauche | Ordinales |
| 25 | @16.Effectif bénévoles | Chaîne | 11 | 0 | 16. Effectif bénévoles | Aucun | Aucun | 11 | Gauche | Ordinales |
| 26 | @17.Localisation de l'association | Chaîne | 26 | 0 | 17. Localisation de l'association | Aucun | Aucun | 26 | Gauche | Nominales |
| 27 | @18.Fonction du répondant | Chaîne | 46 | 0 | 18. Fonction | Aucun | Aucun | 46 | Gauche | Nominales |
| 28 | @19.Niveau d'études | Chaîne | 16 | 0 | 19. Niveau d'études | Aucun | Aucun | 16 | Gauche | Ordinales |
| 29 | @20.Domaine de compétences | Chaîne | 68 | 0 | 20. Domaine de compétences / qualification | Aucun | Aucun | 50 | Gauche | Nominales |
| 30 | @21.Âge moyen | Chaîne | 22 | 0 | 21. Âge moyen | Aucun | Aucun | 22 | Gauche | Ordinales |
| 31 | @22.Nombre d'années d'expérience | Chaîne | 22 | 0 | 22. Nombre d'années d'expérience dans l'association | Aucun | Aucun | 22 | Gauche | Ordinales |
| 32 | @23.Sexe | Chaîne | 1 | 0 | 23. Sexe du répondant | Aucun | Aucun | 1 | Gauche | Nominales |
| 33 | @24.Souhaitez-vous recevoir une synthèse des résultats ? | Chaîne | 3 | 0 | 24. Souhaitez-vous recevoir une synthèse des résultats ? | Aucun | Aucun | 3 | Gauche | Nominales |
| 34 | @24.Si oui, merci d'indiquer votre adresse mail : | Chaîne | 44 | 0 | 24. Si oui, merci d'indiquer votre adresse mail : | Aucun | Aucun | 44 | Gauche | Nominales |

ANNEXE 3 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES

❖ Analyse descriptive de fréquences à l'échelle des répondants

➤ Sexe

Fréquences

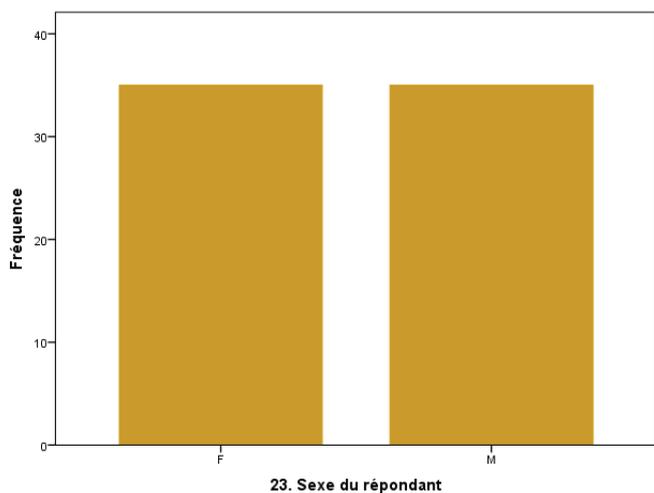
Statistiques

23. Sexe du répondant

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

23. Sexe du répondant

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | F | 35 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| | M | 35 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



➤ Âge moyen

➔ Fréquences

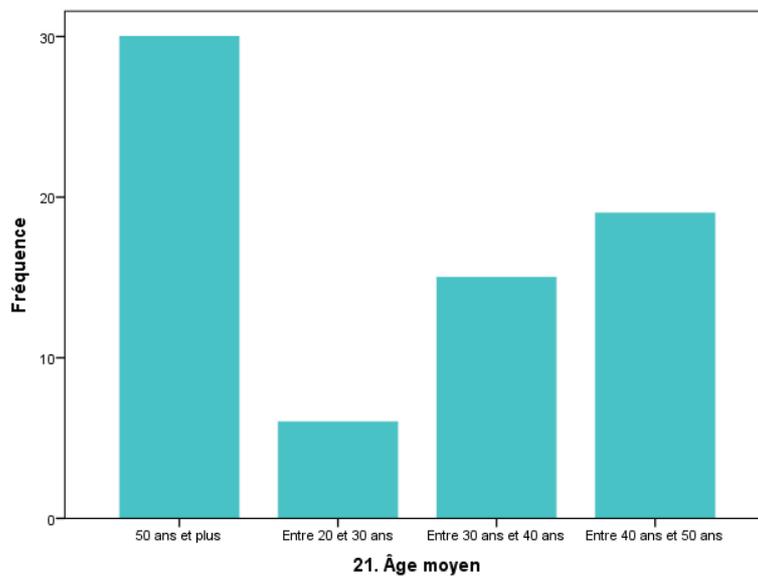
Statistiques

21. Âge moyen

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

21. Âge moyen

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 50 ans et plus | 30 | 42,9 | 42,9 | 42,9 |
| | Entre 20 et 30 ans | 6 | 8,6 | 8,6 | 51,4 |
| | Entre 30 ans et 40 ans | 15 | 21,4 | 21,4 | 72,9 |
| | Entre 40 ans et 50 ans | 19 | 27,1 | 27,1 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



➤ Niveau d'études

➔ **Fréquences**

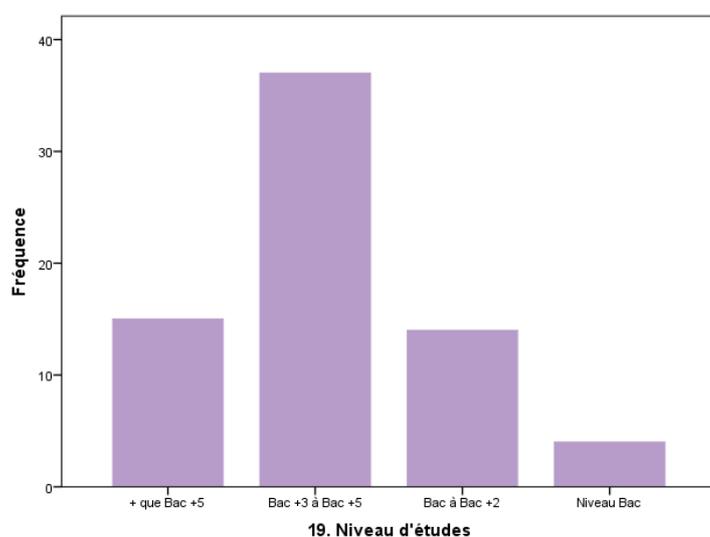
Statistiques

19. Niveau d'études

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

19. Niveau d'études

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide + que Bac +5 | 15 | 21,4 | 21,4 | 21,4 |
| Bac +3 à Bac +5 | 37 | 52,9 | 52,9 | 74,3 |
| Bac à Bac +2 | 14 | 20,0 | 20,0 | 94,3 |
| Niveau Bac | 4 | 5,7 | 5,7 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



➤ Fonction

➔ **Fréquences**

Statistiques

18. Fonction

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

18. Fonction

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|--|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Administrateur / Administratrice | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | Athlete | 1 | 1,4 | 1,4 | 7,1 |
| | chef comptable | 1 | 1,4 | 1,4 | 8,6 |
| | Chef de service | 1 | 1,4 | 1,4 | 10,0 |
| | chef service administratif | 1 | 1,4 | 1,4 | 11,4 |
| | CONTROLEUR DE GESTION | 1 | 1,4 | 1,4 | 14,3 |
| | Contrôleur de Gestion | 1 | 1,4 | 1,4 | 12,9 |
| | coordonnateur | 1 | 1,4 | 1,4 | 15,7 |
| | Directeur / Directrice générale | 17 | 24,3 | 24,3 | 40,0 |
| | intérim de direction | 1 | 1,4 | 1,4 | 41,4 |
| | Président / Présidente | 24 | 34,3 | 34,3 | 75,7 |
| | professeur | 1 | 1,4 | 1,4 | 77,1 |
| | Régisseur technique / administration | 1 | 1,4 | 1,4 | 78,6 |
| | Responsable Administrative et Financière | 1 | 1,4 | 1,4 | 80,0 |
| | Responsable professeur | 1 | 1,4 | 1,4 | 81,4 |
| | responsable technique | 1 | 1,4 | 1,4 | 82,9 |
| | salarié | 1 | 1,4 | 1,4 | 84,3 |
| | Secrétaire | 3 | 4,3 | 4,3 | 88,6 |
| | Secrétaire général / Secrétaire générale | 2 | 2,9 | 2,9 | 91,4 |
| | Trésorier / Trésorière | 4 | 5,7 | 5,7 | 97,1 |
| | Vice-président / Vice- présidente | 2 | 2,9 | 2,9 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

➤ Nombre d'années d'expérience

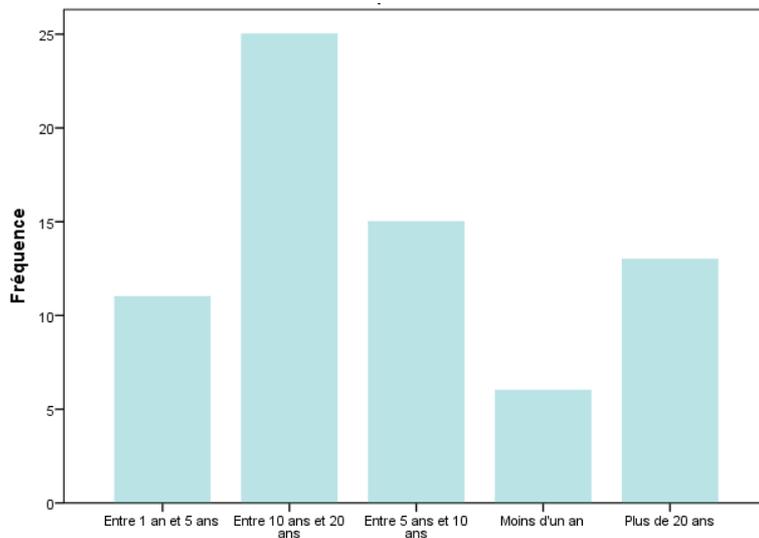
Statistiques

Variables 22. Nombre d'années d'expérience dans l'association

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

22. Nombre d'années d'expérience dans l'association

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | Entre 1 an et 5 ans | 11 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| | Entre 10 ans et 20 ans | 25 | 35,7 | 35,7 | 51,4 |
| | Entre 5 ans et 10 ans | 15 | 21,4 | 21,4 | 72,9 |
| | Moins d'un an | 6 | 8,6 | 8,6 | 81,4 |
| | Plus de 20 ans | 13 | 18,6 | 18,6 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

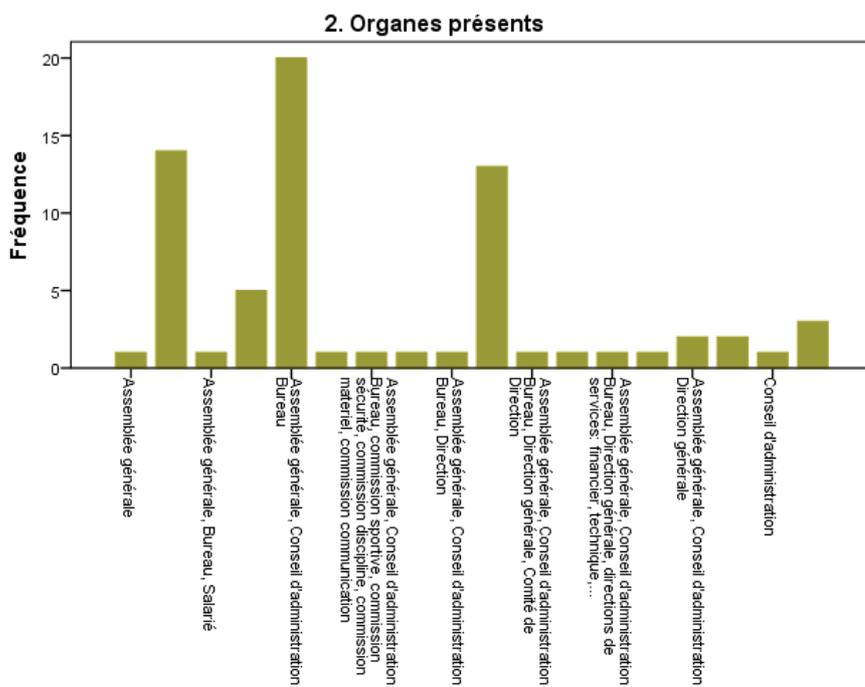


22. Nombre d'années d'expérience dans l'association

❖ Analyse descriptive de fréquences à l'échelle de l'association

➔ Environnement de l'association

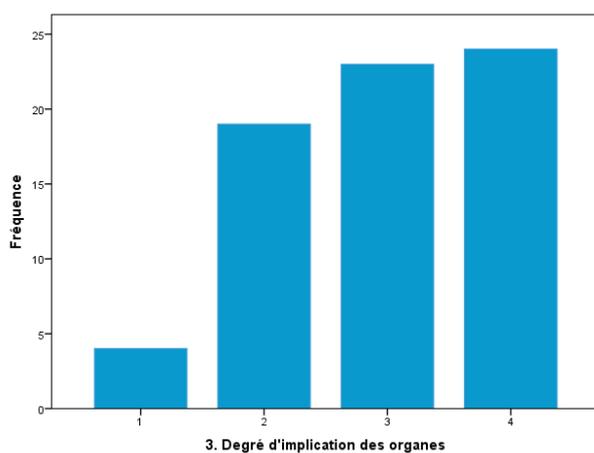
➤ Organes de gouvernance présents



➤ Degré d'implication des organes de gouvernance

3. Degré d'implication des organes

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 1 | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| 2 | 19 | 27,1 | 27,1 | 32,9 |
| 3 | 23 | 32,9 | 32,9 | 65,7 |
| 4 | 24 | 34,3 | 34,3 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



- Existence d'un code éthique

➔ Fréquences

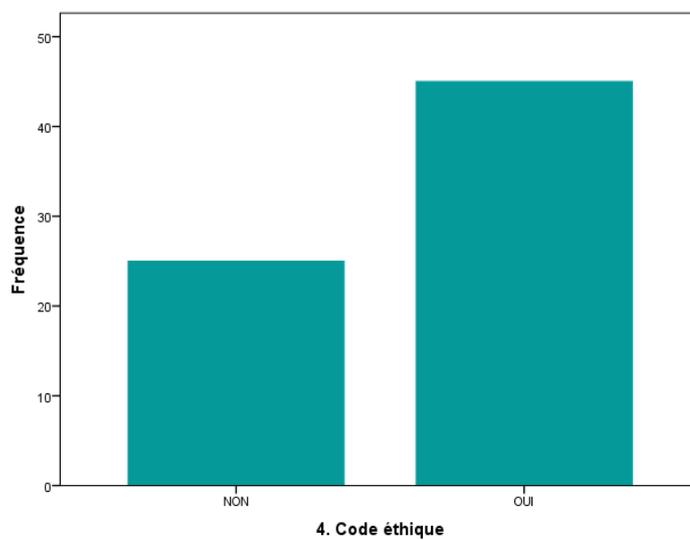
Statistiques

4. Code éthique

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

4. Code éthique

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | NON | 25 | 35,7 | 35,7 | 35,7 |
| | OUI | 45 | 64,3 | 64,3 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



➤ Degré de reconnaissance du code éthique (si la réponse à la question 4 est « oui »)

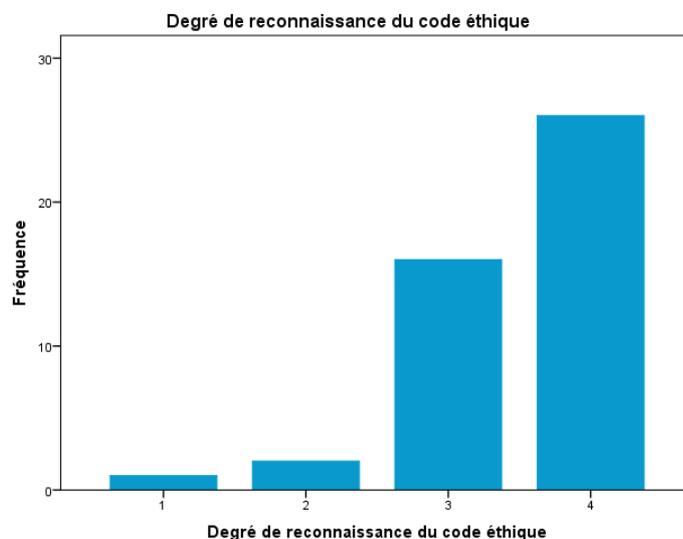
Variables Degré de reconnaissance du code éthique :

| | | |
|-------------|----------|------|
| N | Valide | 45 |
| | Manquant | 25 |
| Moyenne | | 3,49 |
| Médiane | | 4,00 |
| Mode | | 4 |
| Ecart type | | ,695 |
| Variance | | ,483 |
| Minimum | | 1 |
| Maximum | | 4 |
| Somme | | 157 |
| Percentiles | 25 | 3,00 |
| | 50 | 4,00 |
| | 75 | 4,00 |



Degré de reconnaissance du code éthique

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1 | 1 | 1,4 | 2,2 | 2,2 |
| | 2 | 2 | 2,9 | 4,4 | 6,7 |
| | 3 | 16 | 22,9 | 35,6 | 42,2 |
| | 4 | 26 | 37,1 | 57,8 | 100,0 |
| | Total | 45 | 64,3 | 100,0 | |
| Manquant | Système | 25 | 35,7 | | |
| Total | | 70 | 100,0 | | |



➤ Nécessité du contrôle interne

Table de fréquences

6. Nécessité du CI en entreprise

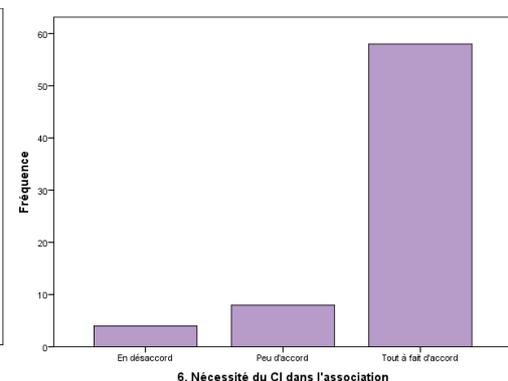
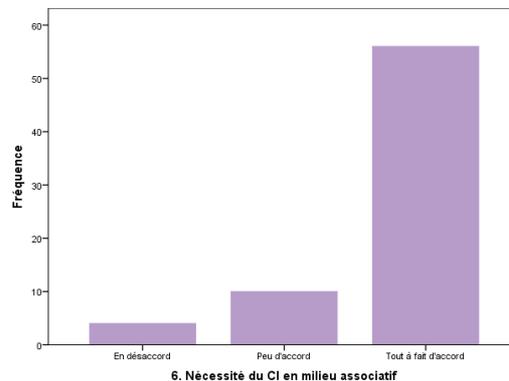
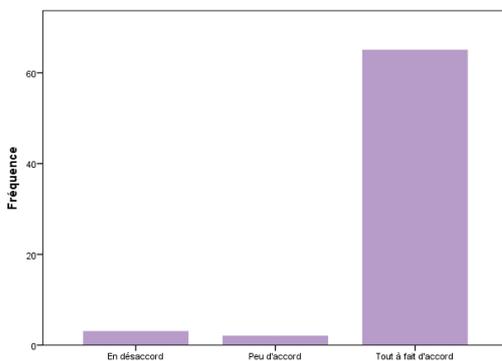
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | En désaccord | 3 | 4,3 | 4,3 | 4,3 |
| | Peu d'accord | 2 | 2,9 | 2,9 | 7,1 |
| | Tout à fait d'accord | 65 | 92,9 | 92,9 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

6. Nécessité du CI en milieu associatif

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | En désaccord | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | Peu d'accord | 10 | 14,3 | 14,3 | 20,0 |
| | Tout à fait d'accord | 56 | 80,0 | 80,0 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

6. Nécessité du CI dans l'association

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | En désaccord | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | Peu d'accord | 8 | 11,4 | 11,4 | 17,1 |
| | Tout à fait d'accord | 58 | 82,9 | 82,9 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



→ Etat de contrôle

➤ Existence de procédures internes

→ **Fréquences**

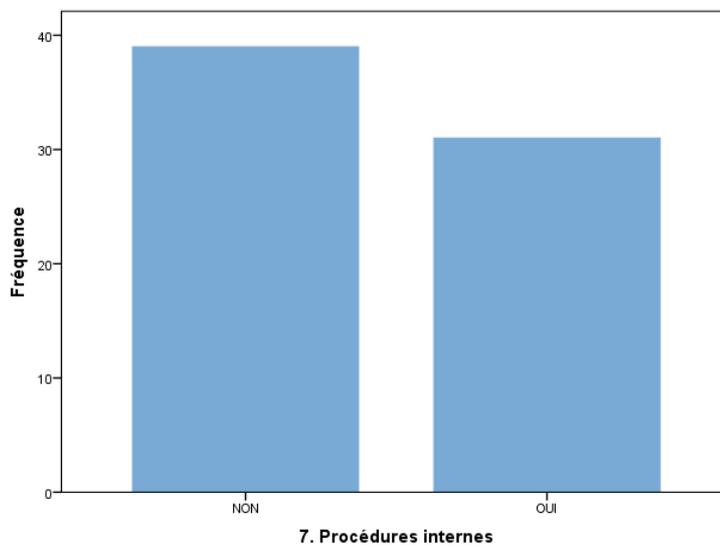
Statistiques

7. Procédures internes

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

7. Procédures internes

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | NON | 39 | 55,7 | 55,7 | 55,7 |
| | OUI | 31 | 44,3 | 44,3 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



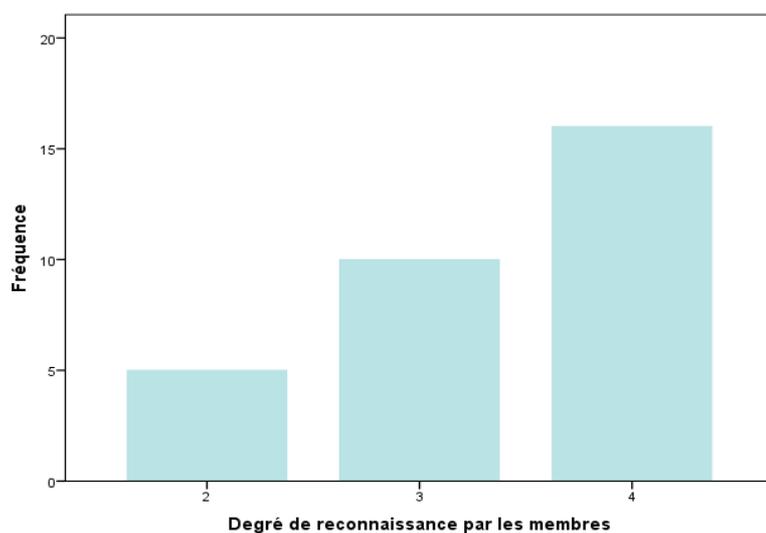
- Degré de reconnaissance des procédures internes par les membres (si la réponse à la question 7 est « oui »)

Fréquences

| Statistiques | | |
|---|----------|------|
| Variables Degré de reconnaissance par les membres | | |
| N | Valide | 31 |
| | Manquant | 39 |
| Moyenne | | 3,35 |
| Médiane | | 4,00 |
| Mode | | 4 |
| → Ecart type | | ,755 |
| Variance | | ,570 |
| Minimum | | 2 |
| Maximum | | 4 |
| Somme | | 104 |
| Percentiles | 25 | 3,00 |
| | 50 | 4,00 |
| | 75 | 4,00 |

Degré de reconnaissance par les membres

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 2 | 5 | 7,1 | 16,1 | 16,1 |
| | 3 | 10 | 14,3 | 32,3 | 48,4 |
| | 4 | 16 | 22,9 | 51,6 | 100,0 |
| | Total | 31 | 44,3 | 100,0 | |
| Manquant | Systeme | 39 | 55,7 | | |
| Total | | 70 | 100,0 | | |

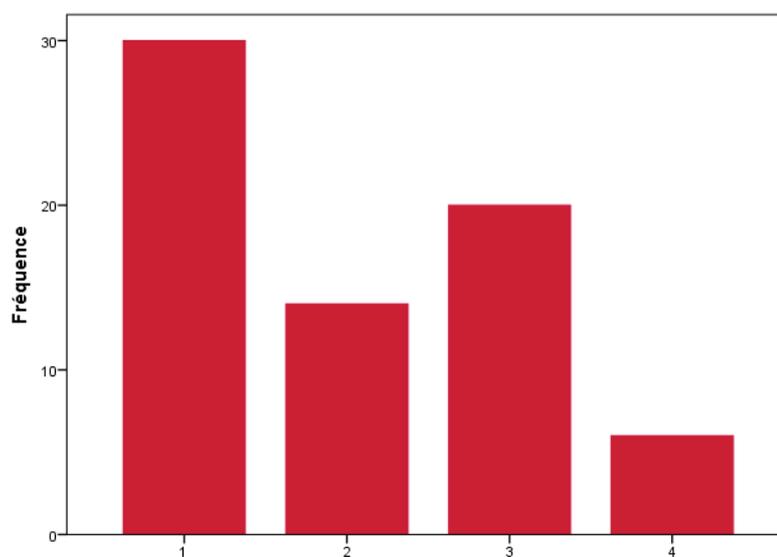


➤ Degré de formation reçue par le personnel sur les risques

| Statistiques | | |
|---|------------|-------|
| Variables 8. Degré de formation reçue sur les risques | | |
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |
| | Moyenne | 2,03 |
| → | Médiane | 2,00 |
| | Mode | 1 |
| | Ecart type | 1,035 |
| | Variance | 1,072 |
| | Minimum | 1 |
| | Maximum | 4 |

8. Degré de formation reçue sur les risques

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 1 | 30 | 42,9 | 42,9 | 42,9 |
| 2 | 14 | 20,0 | 20,0 | 62,9 |
| 3 | 20 | 28,6 | 28,6 | 91,4 |
| 4 | 6 | 8,6 | 8,6 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



8. Degré de formation reçue sur les risques

- Degré de mesures mises en place pour limiter les risques

➔ Fréquences

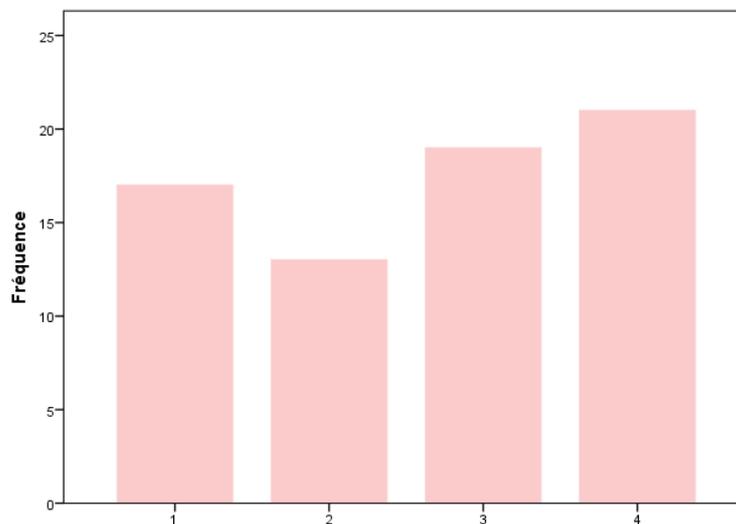
Statistiques

9. Degré de mesures mises en place

| | | |
|-------------|----------|-------|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 2,63 |
| Médiane | | 3,00 |
| Mode | | 4 |
| Ecart type | | 1,157 |
| Variance | | 1,338 |
| Minimum | | 1 |
| Maximum | | 4 |
| Somme | | 184 |
| Percentiles | 25 | 1,75 |
| | 50 | 3,00 |
| | 75 | 4,00 |

9. Degré de mesures mises en place sur les risques

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 1 | 17 | 24,3 | 24,3 | 24,3 |
| 2 | 13 | 18,6 | 18,6 | 42,9 |
| 3 | 19 | 27,1 | 27,1 | 70,0 |
| 4 | 21 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



9. Degré de mesures mises en place sur les risques

➤ Degré de séparation des tâches

➔ **Fréquences**

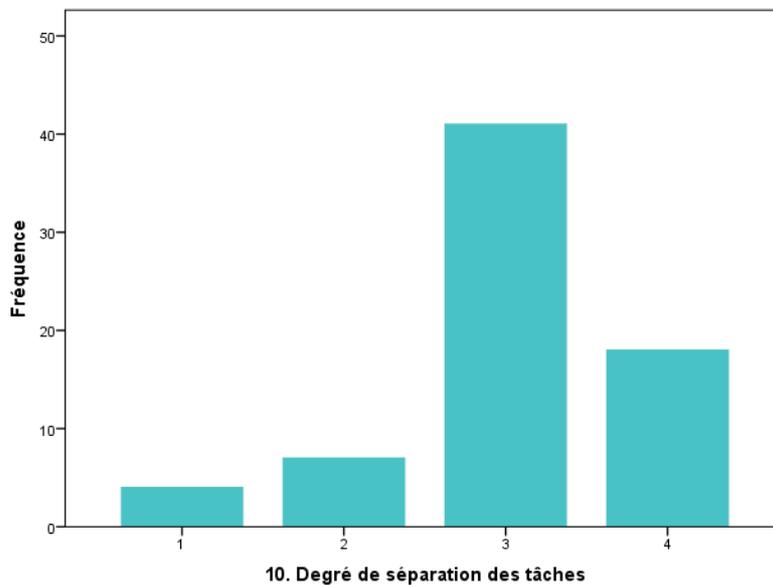
Statistiques

10. Degré de séparation des tâches

| | | |
|-------------|----------|------|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 3,04 |
| Médiane | | 3,00 |
| Mode | | 3 |
| Ecart type | | ,770 |
| Variance | | ,592 |
| Minimum | | 1 |
| Maximum | | 4 |
| Somme | | 213 |
| Percentiles | 25 | 3,00 |
| | 50 | 3,00 |
| | 75 | 4,00 |

10. Degré de séparation des tâches

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1 | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| | 2 | 7 | 10,0 | 10,0 | 15,7 |
| | 3 | 41 | 58,6 | 58,6 | 74,3 |
| | 4 | 18 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



➤ Etat de l'existence du contrôle interne

➔ **Fréquences**

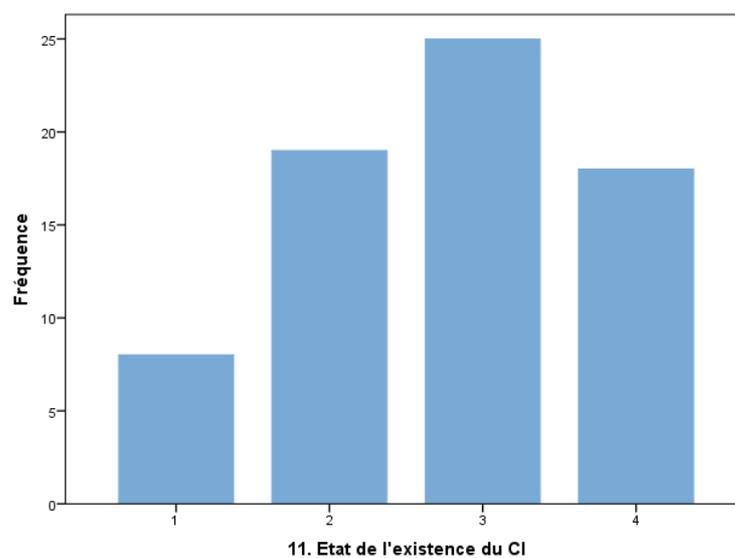
Statistiques

11. Etat de l'existence du CI

| | | |
|-------------|----------|------|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |
| Moyenne | | 2,76 |
| Médiane | | 3,00 |
| Mode | | 3 |
| Ecart type | | ,970 |
| Variance | | ,940 |
| Minimum | | 1 |
| Maximum | | 4 |
| Somme | | 193 |
| Percentiles | 25 | 2,00 |
| | 50 | 3,00 |
| | 75 | 4,00 |

11. Etat de l'existence du CI

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 1 | 8 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |
| | 2 | 19 | 27,1 | 27,1 | 38,6 |
| | 3 | 25 | 35,7 | 35,7 | 74,3 |
| | 4 | 18 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| Total | | 70 | 100,0 | 100,0 | |



➤ Présence d'un commissaire aux comptes

➔ Fréquences

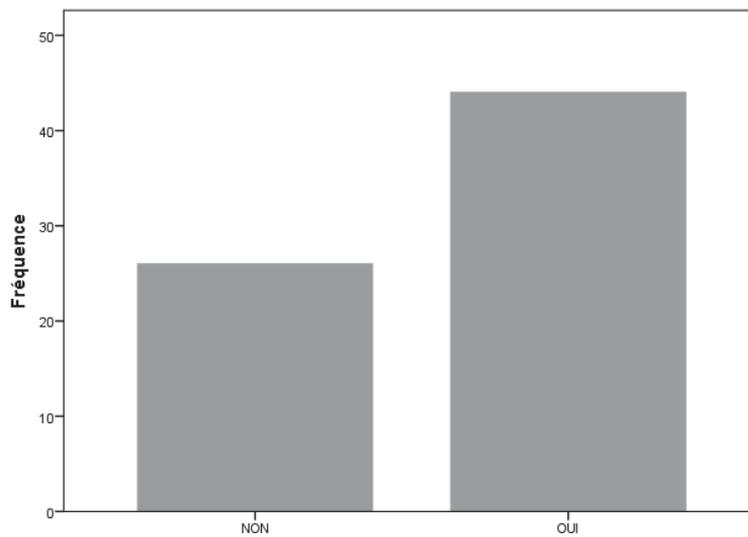
Statistiques

12. Présence du CAC

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

12. Présence du CAC

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | NON | 26 | 37,1 | 37,1 | 37,1 |
| | OUI | 44 | 62,9 | 62,9 | 100,0 |
| | Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



12. Présence du CAC

→ Identité de l'association

➤ Le secteur

Fréquences

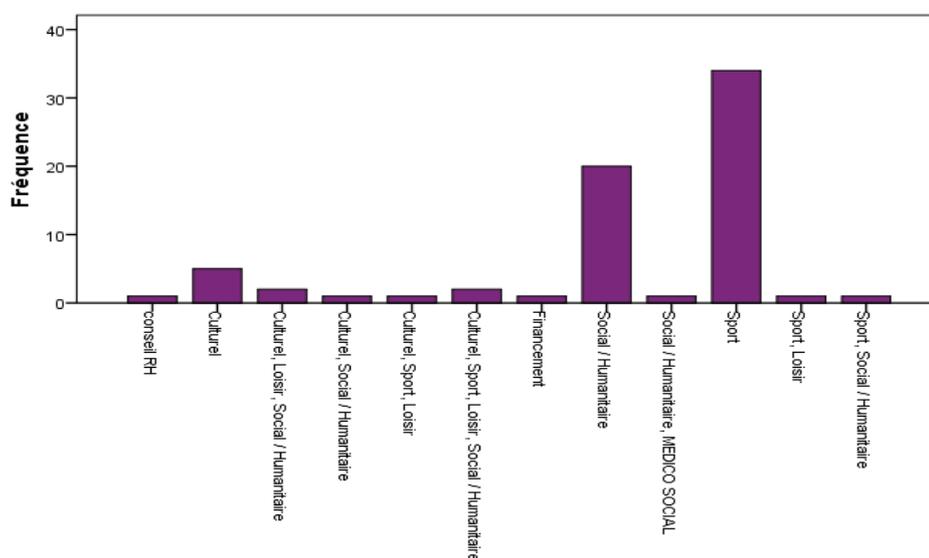
Statistiques

14. Secteur de l'association

| | | |
|---|----------|----|
| N | Valide | 70 |
| | Manquant | 0 |

14. Secteur de l'association

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide conseil RH | 1 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| Culturel | 5 | 7,1 | 7,1 | 8,6 |
| Culturel, Loisir, Social / Humanitaire | 2 | 2,9 | 2,9 | 11,4 |
| Culturel, Social / Humanitaire | 1 | 1,4 | 1,4 | 12,9 |
| Culturel, Sport, Loisir | 1 | 1,4 | 1,4 | 14,3 |
| Culturel, Sport, Loisir, Social / Humanitaire | 2 | 2,9 | 2,9 | 17,1 |
| Financement | 1 | 1,4 | 1,4 | 18,6 |
| Social / Humanitaire | 20 | 28,6 | 28,6 | 47,1 |
| Social / Humanitaire, MEDICO SOCIAL | 1 | 1,4 | 1,4 | 48,6 |
| Sport | 34 | 48,6 | 48,6 | 97,1 |
| Sport, Loisir | 1 | 1,4 | 1,4 | 98,6 |
| Sport, Social / Humanitaire | 1 | 1,4 | 1,4 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



14. Secteur de l'association

➤ Les effectifs

Fréquences

Statistiques

| | | | |
|---|----------|-----------------------|------------------------|
| | | 15. Effectif salariés | 16. Effectif bénévoles |
| N | Valide | 70 | 70 |
| | Manquant | 0 | 0 |

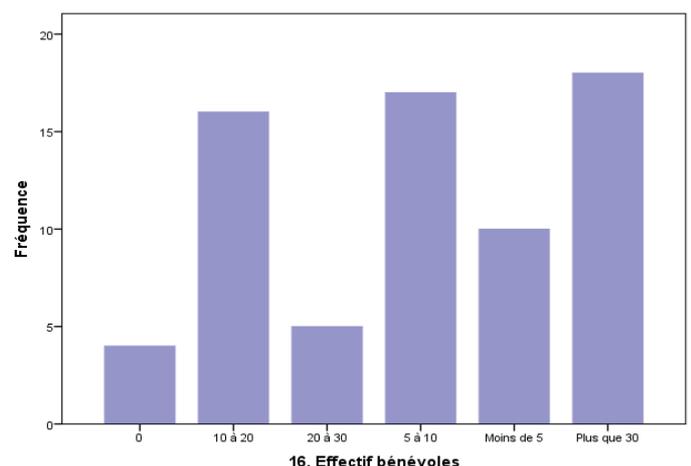
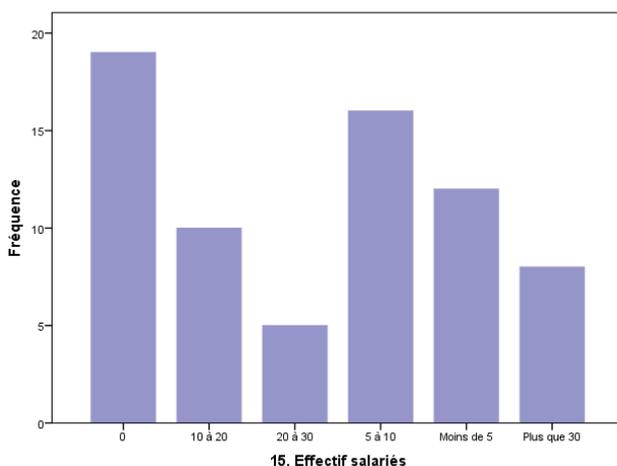
Table de fréquences

15. Effectif salariés

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 0 | 19 | 27,1 | 27,1 | 27,1 |
| 10 à 20 | 10 | 14,3 | 14,3 | 41,4 |
| 20 à 30 | 5 | 7,1 | 7,1 | 48,6 |
| 5 à 10 | 16 | 22,9 | 22,9 | 71,4 |
| Moins de 5 | 12 | 17,1 | 17,1 | 88,6 |
| Plus que 30 | 8 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |

16. Effectif bénévoles

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide 0 | 4 | 5,7 | 5,7 | 5,7 |
| 10 à 20 | 16 | 22,9 | 22,9 | 28,6 |
| 20 à 30 | 5 | 7,1 | 7,1 | 35,7 |
| 5 à 10 | 17 | 24,3 | 24,3 | 60,0 |
| Moins de 5 | 10 | 14,3 | 14,3 | 74,3 |
| Plus que 30 | 18 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| Total | 70 | 100,0 | 100,0 | |



❖ Analyse descriptive des variables quantitatives

➤ Nombre des organes de gouvernance

➔ **Descriptives**

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Somme | Moyenne | Ecart type | Variance |
|-------------------------------|----|---------|---------|-------|---------|------------|----------|
| Nombre organes de gouvernance | 70 | 1 | 5 | 202 | 2,89 | ,971 | ,943 |
| N valide (liste) | 70 | | | | | | |

➤ Nombre de services

Descriptives

Statistiques descriptives

➔

| | N | Minimum | Maximum | Somme | Moyenne | Ecart type | Variance |
|--------------------|----|---------|---------|-------|---------|------------|----------|
| Nombre de services | 70 | 0 | 5 | 117 | 1,67 | 1,059 | 1,122 |
| N valide (liste) | 70 | | | | | | |

ANNEXE 4 : TESTS UTILISES

Le tableau ci-dessous condense pour chaque hypothèse les tests utilisés :

| | Khi-deux | Test exact de Fisher | Tau de Kendall | Coefficient de contingence |
|------|----------|----------------------|----------------|----------------------------|
| H1.a | | | | |
| H1.b | | | | |
| H1.c | | | | |
| H1.d | | | | |
| H1.e | | | | |
| H2.a | | | | |
| H2.b | | | | |
| H2.c | | | | |
| H2.d | | | | |
| H2.e | | | | |
| H3.a | | | | |
| H3.b | | | | |
| H3.c | | | | |
| H3.d | | | | |

ANNEXE 5 : TESTS DES HYPOTHESES

Pour l'ensemble des tests, Sig exacte correspond à la p-value

Hypothèse 1 : L'identité du dirigeant constitue une bonne mesure sur l'instauration du dispositif de contrôle interne

Hypothèse 1.a : L'âge influence sur l'état d'existence du contrôle interne

→ Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 21. Âge moyen * 11. Etat de l'existence du CI | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 21. Âge moyen * 11. Etat de l'existence du CI

Effectif

| | 11. Etat de l'existence du CI | | | | Total |
|------------------------------|-------------------------------|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 21. Âge moyen 50 ans et plus | 2 | 6 | 11 | 11 | 30 |
| Entre 20 et 30 ans | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 |
| Entre 30 ans et 40 ans | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| Entre 40 ans et 50 ans | 2 | 6 | 9 | 2 | 19 |
| Total | 8 | 19 | 25 | 18 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|--------------------|-----|---------------------------|--------------------------|
| khi-deux de Pearson | 8,559 ^a | 9 | ,479 | ,499 |
| Rapport de vraisemblance | 8,761 | 9 | ,460 | ,577 |
| Test exact de Fisher | 8,813 | | | ,430 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 10 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,69.

Mesures symétriques

| | Valeur | Erreur standard asymptotique ^a | T approx. ^b | Signification approx. | Sig. exacte |
|--------------------------------------|--------|---|------------------------|-----------------------|-------------|
| | | | | | Sig. exacte |
| Ordinal par Ordinal Tau-b de Kendall | -,178 | ,091 | -1,969 | ,049 | ,084 |
| Tau-c de Kendall | -,168 | ,085 | -1,969 | ,049 | ,084 |
| N d'observations valides | 70 | | | | |

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

Hypothèse 1.b : La fonction influence sur l'état d'existence du contrôle interne

➔ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 18. Fonction * 11. Etat de l'existence du CI | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 18. Fonction * 11. Etat de l'existence du CI

Effectif

| | | 11. Etat de l'existence du CI | | | | Total |
|--------------|--|-------------------------------|----|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 18. Fonction | Administrateur / Administratrice | 0 | 2 | 0 | 2 | 4 |
| | Athlete | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | chef comptable | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Chef de service | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | chef service administratif | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | CONTROLEUR DE GESTION | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Contrôleur de Gestion coordonnateur | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | coordonnateur | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Directeur / Directrice générale | 1 | 3 | 9 | 4 | 17 |
| | intérim de direction | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Président / Présidente | 2 | 6 | 11 | 5 | 24 |
| | professeur | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Régisseur technique / administration | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Responsable Administrative et Financière | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Responsable professeur | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | responsable technique | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | salaré | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Secrétaire | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | Secrétaire général / Secrétaire générale | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | Trésorier / Trésorière | 0 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | Vice-président / Vice-présidente | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 8 | 19 | 25 | 18 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|
| khi-deux de Pearson | 73,474 ^a | 60 | ,113 | . ^b |
| Rapport de vraisemblance | 62,883 | 60 | ,375 | ,196 |
| Test exact de Fisher | 62,640 | | | ,141 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 80 cellules (95,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,11.

b. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Hypothèse 1.c : Le niveau d'études peut expliquer l'état d'existence du contrôle interne

➔ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 19. Niveau d'études * 11. Etat de l'existence du CI | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 19. Niveau d'études ^ 11. Etat de l'existence du CI

Effectif

| | 11. Etat de l'existence du CI | | | | Total |
|----------------------------------|-------------------------------|----|----|----|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 19. Niveau d'études + que Bac +5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 15 |
| Bac +3 à Bac +5 | 4 | 11 | 13 | 9 | 37 |
| Bac à Bac +2 | 1 | 3 | 6 | 4 | 14 |
| Niveau Bac | 1 | 1 | 2 | 0 | 4 |
| Total | 8 | 19 | 25 | 18 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|--------------------|-----|------------------------------|-----------------------------|
| khi-deux de Pearson | 3,413 ^a | 9 | ,946 | ,963 |
| Rapport de vraisemblance | 4,285 | 9 | ,892 | ,941 |
| Test exact de Fisher | 3,974 | | | ,947 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 11 cellules (68,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,46.

Hypothèse 1.d : Le domaine de compétences peut impacter l'état d'existence du contrôle interne

Tableau croisé 20. Domaine de compétences / qualification * 11. Etat de l'existence du CI

Effectif

| | | 11. Etat de l'existence du CI | | | | Total |
|--|---|-------------------------------|---|---|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 20. Domaine de compétences / qualification | Achat | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | artistique et culturel | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Athlete | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | bees | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Chef de projet | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Comptabilité / gestion / finance | 1 | 5 | 3 | 3 | 12 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Informatique | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Juridique | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Juridique, Ressources humaines | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Ressources humaines | 1 | 0 | 5 | 7 | 13 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Ressources humaines, Informatique | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | dejeeps-bees1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Doctorat | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Encadrement d'unité d'intervention sociale | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Environnement | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | gestion des netreprises d'insertion | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Ingénieur | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Juridique | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Juridique, conseil conjugal et familial | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Littéraire | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Paramédical | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| Pedagogie | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | |

| | | | | | | |
|-------|--|---|----|----|----|----|
| | pédagogique | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Polyvalence | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Régie Générale - assistant de gestion des PME/PMI | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | Ressources humaines | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| | Ressources humaines, Animation | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Ressources humaines, psychologie | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | secrétariat | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Secteur medico social | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | sport | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Sport | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| | sport et nutrition | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Telecom | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Urbanisme et Intelligence artificielle | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Total | | 8 | 19 | 25 | 18 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|-----------------------------|----------------------|-----|------------------------------|---|
| khi-deux de Pearson | 104,181 ^a | 102 | ,421 | .^b |
| Rapport de vraisemblance | 99,859 | 102 | ,541 | ,244 |
| Test exact de Fisher | 104,045 | | | ,194 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 140 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,11.

b. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Hypothèse 1.e : L'existence d'un manuel / procédures internes est lié au domaine de compétences du dirigeant

Tableau croisé 20. Domaine de compétences / qualification * 7. Procédures internes

Effectif

| | | 7. Procédures internes | | Total |
|--|---|------------------------|-----|-------|
| | | NON | OUI | |
| 20. Domaine de compétences / qualification | Achat | 0 | 1 | 1 |
| | artistique et culturel | 1 | 0 | 1 |
| | Athlete | 0 | 1 | 1 |
| | bees | 1 | 0 | 1 |
| | Chef de projet | 1 | 0 | 1 |
| | Comptabilité / gestion / finance | 8 | 4 | 12 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Informatique | 0 | 1 | 1 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Juridique | 3 | 0 | 3 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Juridique, Ressources humaines | 2 | 1 | 3 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Ressources humaines | 6 | 7 | 13 |
| | Comptabilité / gestion / finance, Ressources humaines, Informatique | 1 | 0 | 1 |
| | dejeeps-bees1 | 0 | 1 | 1 |
| | Doctorat | 1 | 0 | 1 |
| | Encadrement d'unité d'intervention sociale | 1 | 0 | 1 |
| | Environnement | 1 | 0 | 1 |
| | gestion des netreprises d'insertion | 0 | 1 | 1 |
| | Ingénieur | 1 | 0 | 1 |
| | Juridique | 1 | 1 | 2 |
| | Juridique, conseil conjugal et familial | 0 | 1 | 1 |
| | Littéraire | 0 | 1 | 1 |
| Paramédical | 0 | 1 | 1 | |
| Pedagogie | 0 | 1 | 1 | |

| | | | | |
|-------|--|----|----|----|
| | pédagogique | 0 | 1 | 1 |
| | Polyvalence | 1 | 0 | 1 |
| | Régie Générale - assistant de gestion des PME/PMI | 1 | 0 | 1 |
| | Ressources humaines | 4 | 3 | 7 |
| | Ressources humaines, Animation | 0 | 1 | 1 |
| | Ressources humaines, psychologie | 0 | 1 | 1 |
| | secrétariat | 1 | 0 | 1 |
| | Secteur medico social | 0 | 1 | 1 |
| | sport | 1 | 0 | 1 |
| | Sport | 2 | 0 | 2 |
| | sport et nutrition | 0 | 1 | 1 |
| | Telecom | 1 | 0 | 1 |
| | Urbanisme et Intelligence artificielle | 0 | 1 | 1 |
| Total | | 39 | 31 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|-----------------------------|---------------------|-----|------------------------------|-----------------------------|
| khi-deux de Pearson | 34,422 ^a | 34 | ,448 | ,475 |
| Rapport de vraisemblance | 46,751 | 34 | ,071 | ,430 |
| Test exact de Fisher | 32,194 | | | ,502 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 66 cellules (94,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,44.

Mesures symétriques

| | Valeur | Signification approx. |
|--|--------|--------------------------|
| Nominal par Nominal Coefficient de contingence | ,574 | ,448 |
| N d'observations valides | 70 | |

Hypothèse 2 : Le personnel a un impact positif sur les démarches mises en place dans l'association

Hypothèse 2.a : L'effectif salarié a une influence sur le degré de formation des risques reçue par le personnel

→ Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 15. Effectif salariés * 8. Degré de formation reçue sur les risques | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 15. Effectif salariés * 8. Degré de formation reçue sur les risques

Effectif

| | 8. Degré de formation reçue sur les risques | | | | | Total |
|-----------------------|---|----|----|----|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 15. Effectif salariés | 0 | 11 | 2 | 3 | 3 | 19 |
| | 10 à 20 | 2 | 2 | 4 | 2 | 10 |
| | 20 à 30 | 1 | 3 | 1 | 0 | 5 |
| | 5 à 10 | 8 | 5 | 3 | 0 | 16 |
| | Moins de 5 | 6 | 1 | 4 | 1 | 12 |
| | Plus que 30 | 2 | 1 | 5 | 0 | 8 |
| Total | | 30 | 14 | 20 | 6 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|
| khi-deux de Pearson | 21,362 ^a | 15 | ,126 | . ^b |
| Rapport de vraisemblance | 21,952 | 15 | ,109 | ,201 |
| Test exact de Fisher | 18,287 | | | ,152 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 20 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,43.

b. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Mesures symétriques

| | | Valeur | Erreur standard asymptotique ^a | T approx. ^b | Signification approx. | Sig. exacte |
|--------------------------|------------------|--------|---|------------------------|-----------------------|-------------|
| | | | | | | . |
| Ordinal par Ordinal | Tau-b de Kendall | ,039 | ,109 | ,358 | ,720 | . |
| | Tau-c de Kendall | ,039 | ,108 | ,358 | ,720 | . |
| N d'observations valides | | 70 | | | | |

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Hypothèse 2.b : Le degré de formation des risques reçue par les salariés dépend du nombre de services

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| Nombre de services * 8. Degré de formation reçue sur les risques | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé Nombre de services * 8. Degré de formation reçue sur les risques

Effectif

| | | 8. Degré de formation reçue sur les risques | | | | Total |
|--------------------|---|---|----|----|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nombre de services | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| | 1 | 19 | 8 | 8 | 2 | 37 |
| | 2 | 6 | 4 | 6 | 1 | 17 |
| | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 |
| | 4 | 1 | 0 | 4 | 0 | 5 |
| | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | | 30 | 14 | 20 | 6 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) | Sig. exacte (unilatérale) | Point de probabilité : |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
| khi-deux de Pearson | 17,665 ^a | 15 | ,281 | ,279 | | |
| Rapport de vraisemblance | 16,732 | 15 | ,335 | ,428 | | |
| Test exact de Fisher | 15,856 | | | ,288 | | |
| Association linéaire par linéaire | 1,124 ^b | 1 | ,289 | ,301 | ,159 | ,025 |
| N d'observations valides | 70 | | | | | |

a. 20 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,09.

b. La statistique standardisée est 1,060.

Hypothèse 2.c : Le degré de séparation des tâches dépend de l'effectif salarié

➔ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 15. Effectif salariés * 10. Degré de séparation des tâches | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 15. Effectif salariés * 10. Degré de séparation des tâches

| Effectif | | 10. Degré de séparation des tâches | | | | Total |
|-----------------------|-------------|------------------------------------|---|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 15. Effectif salariés | 0 | 1 | 1 | 11 | 6 | 19 |
| | 10 à 20 | 0 | 0 | 5 | 5 | 10 |
| | 20 à 30 | 0 | 0 | 4 | 1 | 5 |
| | 5 à 10 | 2 | 2 | 11 | 1 | 16 |
| | Moins de 5 | 1 | 3 | 7 | 1 | 12 |
| | Plus que 30 | 0 | 1 | 3 | 4 | 8 |
| Total | | 4 | 7 | 41 | 18 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|------------------------------|-----------------------------|
| khi-deux de Pearson | 17,153 ^a | 15 | ,310 | . ^b |
| Rapport de vraisemblance | 19,573 | 15 | ,189 | ,301 |
| Test exact de Fisher | 15,528 | | | ,266 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 20 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,29.

b. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Mesures symétriques

| | | Valeur | Erreur standard asymptotique ^a | T approx. ^b | Signification approx. | Sig. exacte |
|--------------------------|------------------|--------|---|------------------------|-----------------------|----------------|
| Ordinal par Ordinal | Tau-b de Kendall | -,143 | ,108 | -1,320 | ,187 | . ^c |
| | Tau-c de Kendall | -,130 | ,099 | -1,320 | ,187 | . ^c |
| N d'observations valides | | 70 | | | | |

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Hypothèse 2.d : L'existence du code éthique est fonction de l'effectif salarié

Tableaux croisés

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 15. Effectif salariés * 4. Code éthique | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 15. Effectif salariés * 4. Code éthique

Effectif

| | 4. Code éthique | | Total |
|-------------------------|-----------------|-----|-------|
| | NON | OUI | |
| 15. Effectif salariés 0 | 3 | 16 | 19 |
| 10 à 20 | 1 | 9 | 10 |
| 20 à 30 | 2 | 3 | 5 |
| 5 à 10 | 7 | 9 | 16 |
| Moins de 5 | 6 | 6 | 12 |
| Plus que 30 | 6 | 2 | 8 |
| Total | 25 | 45 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|------------------------------|-----------------------------|
| khi-deux de Pearson | 13,100 ^a | 5 | ,022 | ,019 |
| Rapport de vraisemblance | 13,877 | 5 | ,016 | ,027 |
| Test exact de Fisher | 12,872 | | | ,018 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 5 cellules (41,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,79.

Hypothèse 2.e : Le degré de reconnaissance par les membres du code éthique est fonction de l'effectif salarié

➔ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 15. Effectif salariés * Degré de reconnaissance du code éthique | 45 | 64,3% | 25 | 35,7% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 15. Effectif salariés ^ Degré de reconnaissance du code éthique

Effectif

| | Degré de reconnaissance du code éthique | Degré de reconnaissance du code éthique | | | | Total |
|-----------------------|---|---|---|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 15. Effectif salariés | 0 | 1 | 0 | 6 | 9 | 16 |
| | 10 à 20 | 0 | 0 | 3 | 6 | 9 |
| | 20 à 30 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | 5 à 10 | 0 | 1 | 4 | 4 | 9 |
| | Moins de 5 | 0 | 0 | 1 | 5 | 6 |
| | Plus que 30 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 1 | 2 | 16 | 26 | 45 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|
| khi-deux de Pearson | 12,181 ^a | 15 | ,665 | ,631 |
| Rapport de vraisemblance | 10,414 | 15 | ,793 | ,796 |
| Test exact de Fisher | 14,221 | | | ,715 |
| N d'observations valides | 45 | | | |

a. 20 cellules (83,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

Mesures symétriques

| | | Valeur | Erreur standard asymptotique ^a | T approx. ^b | Signification approx. | Sig. exacte |
|--------------------------|------------------|--------|---|------------------------|-----------------------|-------------|
| Ordinal par Ordinal | Tau-b de Kendall | ,034 | ,127 | ,266 | ,790 | ,805 |
| | Tau-c de Kendall | ,029 | ,109 | ,266 | ,790 | ,805 |
| N d'observations valides | | 45 | | | | |

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

Hypothèse 3 : Les organes de gouvernance constituent un élément central pouvant contribuer à l'existence du contrôle interne

Hypothèse 3.a : Il existe un lien entre l'état d'existence du contrôle interne et le nombre d'organes de gouvernance

➔ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| Nombre organes de gouvernance * 11. Etat de l'existence du CI | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé Nombre organes de gouvernance ^ 11. Etat de l'existence du CI

Effectif

| | | 11. Etat de l'existence du CI | | | | Total |
|-------------------------------|---|-------------------------------|----|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Nombre organes de gouvernance | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 |
| | 2 | 2 | 6 | 10 | 5 | 23 |
| | 3 | 3 | 4 | 8 | 7 | 22 |
| | 4 | 1 | 7 | 6 | 5 | 19 |
| | 5 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 8 | 19 | 25 | 18 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) | Sig. exacte (unilatérale) | Point de probabilité : |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
| khi-deux de Pearson | 11,297 ^a | 12 | ,504 | ,527 | | |
| Rapport de vraisemblance | 10,869 | 12 | ,540 | ,689 | | |
| Test exact de Fisher | 9,694 | | | ,627 | | |
| Association linéaire par linéaire | 1,341 ^b | 1 | ,247 | ,253 | ,138 | ,026 |
| N d'observations valides | 70 | | | | | |

a. 12 cellules (60,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,23.

b. La statistique standardisée est 1,158.

Hypothèse 3.b : Le degré d'implication des organes de gouvernance dépend de l'effectif salarié

→ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|---|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| 15. Effectif salariés * 3. Degré d'implication des organes | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé 15. Effectif salariés * 3. Degré d'implication des organes

Effectif

| | | 3. Degré d'implication des organes | | | | Total |
|-----------------------|-------------|------------------------------------|----|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 15. Effectif salariés | 0 | 1 | 7 | 3 | 8 | 19 |
| | 10 à 20 | 0 | 0 | 5 | 5 | 10 |
| | 20 à 30 | 0 | 2 | 0 | 3 | 5 |
| | 5 à 10 | 1 | 5 | 8 | 2 | 16 |
| | Moins de 5 | 2 | 2 | 4 | 4 | 12 |
| | Plus que 30 | 0 | 3 | 3 | 2 | 8 |
| Total | | 4 | 19 | 23 | 24 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|------------------------------|-----------------------------|
| khi-deux de Pearson | 18,575 ^a | 15 | ,234 | . ^b |
| Rapport de vraisemblance | 23,843 | 15 | ,068 | ,113 |
| Test exact de Fisher | 18,586 | | | ,138 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 19 cellules (79,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,29.

b. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Mesures symétriques

| | | Valeur | Erreur standard asymptotique ^a | T approx. ^b | Signification approx. | Sig. exacte |
|--------------------------|------------------|--------|---|------------------------|-----------------------|----------------|
| Ordinal par Ordinal | Tau-b de Kendall | -,096 | ,104 | -,926 | ,355 | . ^c |
| | Tau-c de Kendall | -,096 | ,104 | -,926 | ,355 | . ^c |
| N d'observations valides | | 70 | | | | |

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

c. Mémoire insuffisante pour effectuer le calcul.

Hypothèse 3.c : Le degré d'implication des organes dépend du degré d'existence du code éthique

→ **Tableaux croisés**

Récapitulatif de traitement des observations

| | Observations | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| Degré de reconnaissance du code éthique * 3. Degré d'implication des organes | 45 | 64,3% | 25 | 35,7% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé Degré de reconnaissance du code éthique * 3. Degré d'implication des organes

Effectif

| | | 3. Degré d'implication des organes | | | | Total |
|---|---|------------------------------------|---|----|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Degré de reconnaissance du code éthique | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | 3 | 1 | 2 | 11 | 2 | 16 |
| | 4 | 1 | 3 | 5 | 17 | 26 |
| Total | | 2 | 8 | 16 | 19 | 45 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) | Sig. exacte (unilatérale) | Point de probabilité : |
|-----------------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------|
| khi-deux de Pearson | 28,392 ^a | 9 | ,001 | ,012 | | |
| Rapport de vraisemblance | 25,115 | 9 | ,003 | ,000 | | |
| Test exact de Fisher | 24,626 | | | ,000 | | |
| Association linéaire par linéaire | 9,662 ^b | 1 | ,002 | ,002 | ,002 | ,001 |
| N d'observations valides | 45 | | | | | |

a. 12 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,04.

b. La statistique standardisée est 3,108.

Mesures symétriques

| | | Valeur | Erreur standard asymptotique ^a | T approx. ^b | Signification approx. | Sig. exacte |
|--------------------------|------------------|--------|---|------------------------|-----------------------|-------------|
| | | | | | | Sig. exacte |
| Ordinal par Ordinal | Tau-b de Kendall | ,482 | ,121 | 3,840 | ,000 | ,000 |
| | Tau-c de Kendall | ,383 | ,100 | 3,840 | ,000 | ,000 |
| N d'observations valides | | 45 | | | | |

a. L'hypothèse nulle n'étant pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur asymptotique standard en envisageant l'hypothèse nulle.

Hypothèse 3.d : Le nombre d'organes de gouvernance dépend du secteur d'activité

Tableaux croisés

| Récapitulatif de traitement des observations | | | | | | |
|--|--------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|
| | Observations | | | | | |
| | Valide | | Manquant | | Total | |
| | N | Pourcentage | N | Pourcentage | N | Pourcentage |
| Nombre des organes de gouvernance * 14. Secteur de l'association | 70 | 100,0% | 0 | 0,0% | 70 | 100,0% |

Tableau croisé Nombre des organes de gouvernance * 14. Secteur de l'association

| 14. Secteur de l'association | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|----------|--|--------------------------------|-------------------------|---|-------------|----------------------|-------------------------------------|-------|---------------|-----------------------------|-------|
| | conseil RH | Culturel | Culturel, Loisir, Social / Humanitaire | Culturel, Social / Humanitaire | Culturel, Sport, Loisir | Culturel, Sport, Loisir, Social / Humanitaire | Financement | Social / Humanitaire | Social / Humanitaire, MEDICO SOCIAL | Sport | Sport, Loisir | Sport, Social / Humanitaire | Total |
| Nombre des organes de gouvernance | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 4 |
| | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 17 | 1 | 1 | 23 |
| | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 7 | 0 | 12 | 0 | 0 | 22 |
| | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 8 | 1 | 2 | 0 | 19 |
| | 5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Total | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 20 | 1 | 34 | 1 | 1 | 70 |

Tests du khi-deux

| | Valeur | ddl | Sig. approx. (bilatérale) | Sig. exacte (bilatérale) |
|--------------------------|---------------------|-----|---------------------------|--------------------------|
| khi-deux de Pearson | 43,990 ^a | 44 | ,472 | ,423 |
| Rapport de vraisemblance | 45,520 | 44 | ,409 | ,037 |
| Test exact de Fisher | 64,659 | | | ,012 |
| N d'observations valides | 70 | | | |

a. 54 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.

ANNEXE 6 : QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPONSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|---------|----------------------------|
| RISQUE LIE AU SYSTEME COMPTABLE ET INFORMATIQUE | | |
| Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ? | | |
| RISQUE LIE AU SYSTEME COMPTABLE ET INFORMATIQUE | | |
| Constate-t-on une insuffisance du plan d'organisation, pouvant se traduire notamment par l'absence d'organigramme et de manuel de procédure ? | | |
| A-t-on relevé certaines situations ou événements laissant supposer l'existence de fraudes ou d'erreurs conduisant à des anomalies significatives dans les comptes (NEP 240) ? | | |
| Un ou plusieurs contre-pouvoirs limitent-ils le plein pouvoir de la direction ? | | |
| Y a-t-il un manuel de procédures ? | | |
| La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ? | | |
| Le personnel paraît-il compétent et intègre ? | | |
| Chaque employé connaît-il exactement sa fonction ? | | |
| Chaque employé dispose-t-il d'une documentation suffisante ? | | |
| Le personnel prend-t-il régulièrement ses congés annuels ? | | |
| L'entité utilise-t-elle les services d'un avocat en matière juridique et fiscale ? | | |
| La comptabilité paraît-elle bien tenue ? | | |
| Est-elle à jour ? | | |
| Le personnel comptable a-t-il une formation appropriée ? | | |
| Y a-t-il des budgets ? | | |
| Y a-t-il une comparaison régulière entre les budgets et les réalisations ? | | |
| Y a-t-il des situations intermédiaires ? | | |

1/12



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPONSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|--|---------|----------------------------|
| L'entité utilise-t-elle les services d'un Expert-Comptable ? | | |
| Les responsables de l'établissement et de la documentation des estimations comptables sont-ils identifiés (le cas échéant, décrire le processus en commentaires) ? | | |
| Avez-vous relevé d'autres points liés à l'organisation générale de l'entité ? (à préciser) | | |
| Niveau de risque lié à l'environnement général de contrôle interne (*) | | |
| SYSTEME DE TRAITEMENT ET D'INFORMATION | | |
| APPROCHE QUANTITATIVE DES VOLUMES A TRAITER | | |
| Nombre de reçus fiscaux émis (préciser la périodicité) | | |
| Concernant la production | | |
| Quantité produite (préciser la périodicité) | | |
| Capacité de production (préciser la périodicité) | | |
| concernant les stocks | | |
| Nombre de références (à préciser par type de stock le cas échéant) | | |
| Capacité de stockage (à préciser par type de stock le cas échéant) | | |
| concernant les achats | | |
| Nombre mensuel de commandes (à détailler le cas échéant par type d'achats) | | |
| Nombre de comptes fournisseurs (à détailler le cas échéant par type d'achats) | | |
| Nombre mensuel de factures (à détailler le cas échéant par type d'achats) | | |
| Volume d'achat mensuel en unités monétaires (à détailler le cas échéant par type d'achats) | | |
| concernant la paie | | |
| Nombre mensuel de paies | | |

2/12



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPOSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|--------|----------------------------|
| Montant mensuel de la paie | | |
| concernant la chaîne usagers | | |
| Nombre mensuel de commandes usagers (a) | | |
| Nombre moyen de références par commande (b) | | |
| Nombre mensuel de lignes de facturation (a)x(b) | | |
| Nombre de comptes usagers | | |
| Nombre mensuel de factures usagers | | |
| Chiffre d'affaires moyen mensuel | | |
| concernant la trésorerie | | |
| Nombre de banques | | |
| Volume des flux mensuels en unités monétaires | | |
| Nombre mensuel des lignes à traiter | | |
| EVALUATION DE LA SECURITE DU SYSTEME DE TRAITEMENT | | |
| La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ? | | |
| Existe-t-il une cartographie des systèmes d'information ? | | |
| Les procédures de traitement informatique ont-elles posé par le passé des problèmes significatifs ? | | |
| Les évaluations antérieures du contrôle interne de la fonction informatique ont-elles fait apparaître des faiblesses significatives ? | | |
| Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent-ils a priori de fiabilité ? | | |
| Avez-vous connaissance d'autres risques significatifs liés à la fonction informatique ? (à préciser) | | |
| Niveau de risque lié au système de traitement et d'information (*) | | |

3/12



QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPOSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|--|--------|----------------------------|
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme spécifique de revue des systèmes d'information ? (*) | | |
| CYCLE PRODUITS/USAGERS | | |
| Existe-t-il des bons de commande usagers internes ? (*) | | |
| Sont-ils prénumérotés ? (*) | | |
| Les factures numérotées sont-elles numérotées séquentiellement ? (*) | | |
| Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ? (*) | | |
| Ces commandes font-elles l'objet d'une valorisation régulière ? (*) | | |
| Un responsable compétent et clairement défini approuve-t-il l'ouverture des comptes usagers ? (*) | | |
| Un responsable compétent et clairement défini approuve-t-il les conditions financières réservées à chaque usager (en-cours maximum, délais et moyens de règlement) ? (*) | | |
| La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais ? (*) | | |
| Y a-t-il un rapprochement entre les expéditions et la facturation ? (*) | | |
| Y a-t-il correspondance entre la facturation et les montants imputés dans les comptes usagers ? (*) | | |
| Comptes usagers et effets à recevoir sont-ils justifiés régulièrement ? (*) | | |
| Existe-t-il des justifications de soldes éditées automatiquement ? (*) | | |
| Y a-t-il un suivi régulier de l'en-cours 'Usager - EAR - Effets escomptés' par un responsable compétent et clairement défini ? (*) | | |
| Y a-t-il un suivi régulier de la durée du crédit usagers global par un responsable compétent et clairement défini ? (*) | | |
| Y a-t-il un suivi régulier de la valeur des retards de règlement par un responsable compétent et clairement défini ? (*) | | |



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPOSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|--------|----------------------------|
| Y a-t-il un suivi régulier du montant des créances douteuses par un responsable compétent et clairement défini ? (*) | | |
| Les relances sont-elles faites dans des délais satisfaisants ? (*) | | |
| Un responsable compétent est-il informé des incidents de règlement ? (*) | | |
| Les éventuelles annulations de facturation sont-elles approuvées par un responsable clairement défini ? (*) | | |
| Les règlements reçus sont-ils examinés par un responsable compétent et clairement défini avant leur transmission à la comptabilité usagers ? (*) | | |
| COLLECTE - LEGS | | |
| Les reçus fiscaux comportent-ils les mentions légales obligatoires ? | | |
| Les reçus fiscaux sont-ils émis après validation des encaissements ? | | |
| Les reçus fiscaux sont-ils numérotés séquentiellement ? | | |
| Y a-t-il un rapprochement entre le montant total des reçus fiscaux émis et les montants imputés dans les comptes de produits ? | | |
| En cas de demande de duplicata, le nouveau reçu fait-il apparaître la mention "duplicata" ? | | |
| Les reçus fiscaux liés à la renonciation, par les bénévoles, aux remboursements des frais qu'ils ont engagés sont-ils justifiés par une renonciation expresse des bénévoles et des justificatifs de dépense ? | | |
| Une copie des reçus fiscaux émis est-elle archivée sous format papier ou informatique ? | | |
| Y a-t-il un suivi régulier de la correcte utilisation des fonds eu égard de la volonté des donateurs ? | | |
| Les fonds dédiés non utilisés ont-ils leur correspondance dans les comptes de trésorerie ? | | |
| Les fonds dédiés non utilisés font-ils l'objet d'un suivi spécifique ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure d'acceptation et de suivi des legs ? | | |

5/12



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPONSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|--|---------|----------------------------|
| Les reçus fiscaux comportent-ils les mentions légales obligatoires ? | | |
| Les engagements reçus en matière de legs et donations font-ils l'objet d'un suivi spécifique ? | | |
| SUBVENTION DE FONCTIONNEMENT | | |
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure de recensement des subventions de fonctionnement ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place un suivi des subventions et de leur répartition en fonction de la durée et des modalités prévues dans la convention ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place un suivi des conditions suspensives ou résolutoires ? | | |
| Niveau de risque lié au cycle Produits/Usagers (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Produits ? (*) | | |
| RISQUE LIE AU CYCLE STOCKS | | |
| La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ? (*) | | |
| L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ? (*) | | |
| La protection physique du stock est-elle suffisante ? (*) | | |
| Les stocks sont-ils suffisamment assurés ? (*) | | |
| Utilise-t-on des bons d'entrée en stock ? (*) | | |
| Sont-ils prénumérotés ? (*) | | |
| Utilise-t-on des bons de sortie de stocks ? (*) | | |
| Sont-ils prénumérotés ? (*) | | |
| Les bons de sortie comportent-ils une signature autorisée ? (*) | | |
| Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisante ? (*) | | |
| Existe-t-il un inventaire permanent ? (*) | | |
| Si l'inventaire permanent existe, permet-il un suivi quantitatif ? (*) | | |

6/12



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPONSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|---------|----------------------------|
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure de suivi des stocks reçus gratuitement ? (*) | | |
| Si l'inventaire permanent existe, permet-il un suivi en valeur ? (*) | | |
| Si l'inventaire permanent existe, rapproche-t-on les résultats de l'inventaire physique avec l'inventaire permanent ? (*) | | |
| Les écarts sont-ils examinés ? (*) | | |
| Les prix unitaires retenus pour valoriser le stock peuvent-ils être facilement justifiés ? (*) | | |
| L'identification des stocks à rotation lente ou insuffisante est-elle assurée ? (*) | | |
| L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en quantités ? (*) | | |
| L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en valeur ? (*) | | |
| Existe-t-il une procédure pour déterminer les provisions pour dépréciation des stocks ? (*) | | |
| Des mesures existent-elles qui garantissent l'exactitude arithmétique du stock ? | | |
| Niveau de risque lié au Cycle Stocks (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Stocks ? (*) | | |
| CYCLE IMMO. CORPORELLES ET INCORPORELLES | | |
| Y a-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ? (*) | | |
| Y a-t-il des budgets d'investissements ? (*) | | |
| Ce budget est-il rapproché des investissements réalisés ? (*) | | |
| Y a-t-il un critère de distinction entre les immobilisations et les frais généraux ? (*) | | |
| Y a-t-il une politique d'amortissement clairement définie ? (*) | | |
| Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ? (*) | | |

7/12



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPONSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|---------|----------------------------|
| Existe-t-il un fichier des immobilisations ? (*) | | |
| Ce fichier permet-il de faire le lien entre les montants en compte et les existants ? (*) | | |
| Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ? (*) | | |
| Si oui, les résultats sont-ils rapprochés du fichier ? (*) | | |
| Y a-t-il un service de maintenance ? (*) | | |
| Y a-t-il une procédure pour la cession ou la mise au rebut des immobilisations ? (*) | | |
| Cessions et rebuts sont-ils approuvés ? (*) | | |
| Dispose-t-il d'une documentation suffisante ? (*) | | |
| L'acquisition d'immeuble par l'entité répond elle aux critères légaux ? | | |
| L'acquisition a-t-elle fait l'objet d'une déclaration auprès de la préfecture ? | | |
| L'entité bénéficie-t-elle de convention de commodat (au sens du CRC 99-01) ? | | |
| Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ? (*) | | |
| La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ? | | |
| Niveau de risque lié au cycle Immos Corporelles et Incorporelles ? (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Immobilisations corporelles et incorporelles ? (*) | | |
| CYCLE TRESORERIE | | |
| Un responsable compétent et clairement défini prend-t-il régulièrement connaissance du courrier ? (*) | | |
| Les règlements reçus sont-ils déposés dans les meilleurs délais à la Banque ? (*) | | |
| Les bordereaux de remise sont-ils suffisamment détaillés pour permettre l'identification des montants ? (*) | | |

8/12



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPOSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|--------|----------------------------|
| Comportent-ils la signature d'un responsable compétent et clairement défini ? (*) | | |
| La signature d'un responsable compétent et clairement défini est-elle nécessaire sur les chèques émis ? (*) | | |
| La signature d'un responsable compétent et clairement défini est-elle nécessaire sur les effets à payer ? (*) | | |
| La signature d'un responsable compétent et clairement défini est-elle nécessaire sur les ordres de virement ? (*) | | |
| La signature des pièces de règlement est-elle faite au vu des pièces justifiant la dépense ? (*) | | |
| Ces pièces sont-elles annulées par le signataire du titre de paiement ? (*) | | |
| Est-il interdit de signer en blanc les chèques ? (*) | | |
| Est-il interdit de signer en blanc les effets ? (*) | | |
| Est-il interdit de signer en blanc les ordres de virement ? (*) | | |
| Les chèques annulés sont-ils conservés à la souche ? (*) | | |
| Existe-t-il des pièces de recette ? (*) | | |
| Sont-elles prénúmerotées ? (*) | | |
| Existe-t-il des pièces de dépense ? (*) | | |
| Sont-elles prénúmerotées ? (*) | | |
| Les espèces en caisse sont-elles maintenues à un niveau minimum ? (*) | | |
| Utilise-t-on le système de la caisse à montant fixe ? (*) | | |
| Y a-t-il un contrôle régulier des existants en caisse ? (*) | | |
| Les journaux de trésorerie sont-ils à jour ? (*) | | |
| Sont-ils visés régulièrement par un responsable ? (*) | | |
| Les états de rapprochement de banque sont-ils établis régulièrement ? (*) | | |
| Ces états sont-ils régulièrement apurés des montants anciens ? (*) | | |

9/12



QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPOSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|--------|----------------------------|
| Un responsable compétent et clairement défini vise-t-il régulièrement les états de rapprochement ? (*) | | |
| Un responsable compétent et clairement défini reçoit-il régulièrement l'analyse des mouvements de trésorerie par grande nature d'opérations ? (*) | | |
| Existe-t-il des prévisions de trésorerie faisant l'objet d'un suivi régulier ? (*) | | |
| Niveau de risque lié au cycle Trésorerie (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Trésorerie ? (*) | | |
| CYCLE ACHATS/FOURNISSEURS | | |
| Les commandes font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation ? (*) | | |
| Les commandes en cours font-elles l'objet d'un suivi attentif ? (*) | | |
| Les commandes en cours font-elles l'objet d'une valorisation régulière ? (*) | | |
| La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle qualitatif ? (*) | | |
| La livraison fait-elle l'objet d'un contrôle quantitatif ? (*) | | |
| Ces contrôles sont-ils matérialisés ? (*) | | |
| Lors de la réception des factures, est-il apposé un cachet ORIGINAL sur l'un des exemplaires reçus ? (*) | | |
| Détruit-on les exemplaires excédentaires ? (*) | | |
| Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande, en qualité ? (*) | | |
| Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande, en quantité ? (*) | | |
| Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande, en prix ? (*) | | |
| Les factures sont-elles rapprochées des bons de réception (ou de livraison) et des bons de commande, du point de vue des conditions financières ? (*) | | |



DAG/03/1/12

Clôture le : 31/12/2016

Arrêté le : 31/12/2016

QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPOSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|--------|----------------------------|
| Les factures font-elles l'objet d'un contrôle arithmétique ? (*) | | |
| Ces contrôles sont-ils matérialisés par une signature ? (*) | | |
| Y a-t-il un suivi des avoirs ? (*) | | |
| Les factures comportent-elles l'imputation comptable ? (*) | | |
| Les factures comportent-elles un visa de saisie ? (*) | | |
| Les factures comportent-elles les références du règlement ? (*) | | |
| Les factures comportent-elles un visa de paiement ? (*) | | |
| Y a-t-il un rapprochement entre les journaux d'achat et les montants imputés dans les comptes fournisseurs ? (*) | | |
| La comptabilité fournisseurs est-elle à jour ? (*) | | |
| Le montant de l'en-cours fournisseurs et la durée du crédit fournisseurs font-ils l'objet d'un suivi ? (*) | | |
| Les paiements se font-ils systématiquement au vu d'une pièce justificative ? (*) | | |
| Niveau de risque lié au cycle Achats / Fournisseurs (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Achats ? (*) | | |
| RISQUE LIE AU CYCLE PERSONNEL | | |
| Y a-t-il une procédure d'embauche du personnel ? (*) | | |
| Les temps de présence sont-ils correctement connus ? (*) | | |
| Les paramètres retenus pour l'établissement de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat ? (*) | | |
| Les modifications de paramètre font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation et de contrôle satisfaisante ? (*) | | |
| Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ? (*) | | |

11/12



QUESTIONNAIRE DETAILLE D'EVALUATION DES RISQUES LIES AU CONTRÔLE INTERNE

Rédacteur : adh

| QUESTION | REPONSE | COMMENTAIRES ET REFERENCES |
|---|---------|----------------------------|
| La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ? (*) | | |
| L'entité met-elle du personnel à disposition d'autres entités ? | | |
| L'entité a-t-elle du personnel mis à disposition par d'autres entités ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure permettant de s'assurer que cette mise à disposition répond aux critères légaux ? | | |
| Niveau de risque lié au cycle Personnel ? (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Personnel ? (*) | | |
| CYCLE FONDS PROPRES | | |
| Les fonds associatifs avec droit de reprise sont-ils correctement identifiés ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure de suivi des subventions ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure de classification des subventions entre les biens renouvelables et les biens non renouvelables par elle-même ? | | |
| L'entité a-t-elle mis en place une procédure de suivi par année civile et par établissement des résultats sous contrôle de tiers financeurs ? | | |
| Les dotations au compte de réserve pour projet associatif résultent bien d'une affectation de résultat excédentaire par l'organe délibérant à des projets spécifiques ? | | |
| Les reprises de réserve pour projet associatif font l'objet d'un suivi analytique spécifique et sont décidées par l'organe délibérant lors de l'affectation des résultats ? | | |
| Niveau de risque lié au cycle Fonds Propres (*) | | |
| Décidez-vous la mise en oeuvre d'un programme d'analyse et de tests des procédures Fonds Propres ? | | |

TABLES DES MATIERES

| | |
|---|------------|
| REMERCIEMENTS | 4 |
| SOMMAIRE | 5 |
| AVANT-PROPOS | 6 |
| INTRODUCTION..... | 8 |
| PARTIE 1 : - LES SPECIFICITES DU CONTRÔLE INTERNE DANS LE MILIEU ASSOCIATIF..... | 14 |
| 1. LE CADRE DU CONTROLE INTERNE | 15 |
| 1.1. Les objectifs du contrôle interne et ses composantes..... | 15 |
| 1.2. La valeur ajoutée du contrôle interne pour l'organisation | 19 |
| 1.3. Les conditions de la mise en oeuvre | 22 |
| 2. L'ORGANISATION ASSOCIATIVE..... | 26 |
| 2.1. La gouvernance associative dans le pilotage du contrôle interne | 26 |
| 2.2. La contribution et l'implication des acteurs dans la vie associative | 31 |
| 2.3. Les faiblesses internes et les risques associés | 38 |
| 3. DES ENJEUX A DIVERSES ECHELLES | 42 |
| 3.1. Enjeux économiques | 42 |
| 3.2. Enjeux sociaux..... | 42 |
| 3.3. Enjeux sociétaux | 42 |
| PARTIE 2 - L'ÉVALUATION DU CONTROLE INTERNE PAR L'AUDITEUR..... | 44 |
| 1. PRESENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS..... | 45 |
| 1.1. La méthodologie de l'étude | 46 |
| 1.2. L'analyse empirique | 48 |
| 1.3. Les enseignements tirés de l'étude | 66 |
| 2. LA CONDUITE DE LA MISSION DE L'AUDITEUR..... | 67 |
| 2.1. L'évaluation des risques liés au contrôle interne | 67 |
| 2.2. La démarche de l'orientation des travaux d'audit | 70 |
| 2.3. Les limites des contrôles de l'auditeur | 72 |
| 2.4. L'apport de l'étude pour la mission globale de l'auditeur | 73 |
| CONCLUSION..... | 75 |
| BIBLIOGRAPHIE | 78 |
| SITOGRAFIE | 80 |
| TABLES DES FIGURES | 83 |
| SIGLES ET ABBREVIATIONS UTILISES..... | 84 |
| GLOSSAIRE | 85 |
| TABLE DES ANNEXES..... | 89 |
| TABLES DES MATIERES..... | 148 |

RÉSUMÉ

Cette étude s'intéresse à la sensibilisation du contrôle interne dans le milieu associatif. Compte-tenu de leur poids social et économique, les associations sont des acteurs incontournables de la société. Le partage des valeurs éthiques, le sens de l'engagement et l'intégrité sont autant de facteurs qui constituent l'identité même des associations. La question de la gouvernance associative porte son intérêt quant à l'implication des organes de gouvernance au regard de la culture de contrôle interne développée au sein de l'association. Quant à l'auditeur, sa présence est incontournable afin de garantir la transparence de leur activités, de prévenir les risques et ainsi de promouvoir la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. C'est en ce sens qu'une étude statistique a été réalisée auprès de Responsables associatifs afin d'apporter un éclairage sur la relation qui existe entre les pratiques de gouvernance et la place du contrôle interne.

MOTS-CLES: CONTRÔLE INTERNE – RISQUES – AUDITEUR– ORGANES DE GOUVERNANCE – RESPONSABLE -ETHIQUE – ETUDE STATISTIQUE - ASSOCIATIONS

ABSTRACT

This study is about internal control's awareness in the voluntary sector. Given their social and economic influence, associations are key players in society. Sharing ethical values, commitment and integrity are all factors that make up the very identity of associations. The issue of associative governance is relevant to the governance bodies' involvement in the context of the internal control culture which is developed within the association. As for the auditor, its presence is essential in order to guarantee the transparency of their activities, to prevent risk and thus to promote the establishment an internal control system. It is in this sense that a statistical study has been carried out with associative managers in order to shed light on the relationship between governance practices and the place of internal control.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL – RISKS – AUDITOR – GOVERNANCE BODIES – RESPONSIBLE – ETHICAL -STATISTICAL STUDY-ASSOCIATIONS