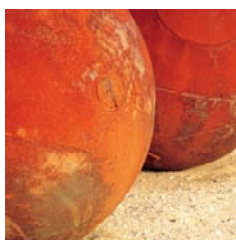


Le contrôle interne dans les Associations Sans But Lucratif

Guide de bonnes pratiques à l'usage des associations



Commission communautaire française

2007



Préambule

Le secteur associatif de la Région Bruxelles-Capitale est un acteur majeur de la vie économique et sociale de la Région. Il est non seulement pourvoyeur d'emplois mais remplit surtout de nombreuses missions sociétales, tant dans le domaine culturel que dans celui de l'aide aux personnes, missions qui veillent à améliorer la vie au sein de notre Région.

La Commission communautaire française en tant que pouvoir subsidiant de plus de trois mille associations a, au regard de l'actualité, des développements économiques et législatifs, et de son expérience, décidé de publier ce guide à destination des associations afin de les aider à améliorer leur gestion. En effet, les défis auxquels sont confrontées les associations sont nombreux : l'environnement dans lequel elles sont actives devient de plus en plus régulé, le secteur est soumis à des contraintes budgétaires fortes, le besoin d'adaptation à l'environnement changeant est constant et, comme toute organisation, les associations sont confrontées à de nombreux risques. Une réponse à ces défis est la mise en œuvre d'un système de contrôle interne qui permette de maîtriser ces événements.

Ce guide a donc été développé afin d'informer les administrateurs et les dirigeants des associations sur les bonnes pratiques de gestion qui existent et qui favorisent l'atteinte des objectifs des associations et ce, tout en tenant compte des contraintes législatives et économiques.

Ce guide reprend, définit et recommande la mise en œuvre d'activités de contrôle interne au sein des associations. Toutes les pratiques qui y sont décrites sont des activités qui sont déjà réalisées au sein de certaines associations. Elles ne concernent pas uniquement la gestion financière mais couvrent également la conformité aux lois et réglementations en vigueur et l'atteinte des objectifs opérationnels des associations.

Toutefois, les bonnes pratiques reprises dans ce guide ne peuvent néanmoins être mises en œuvre telles quelles par les associations. Ce sont les dirigeants et administrateurs des associations qui devront estimer l'opportunité de les mettre en œuvre ou non en fonction de leur propre jugement et de l'environnement dans lequel leur association est active.



Evelyne HUYTEBROECK
Membre du Collège de la
Commission communautaire française en charge de la
Politique d'Aide aux personnes handicapées

TABLE DES MATIÈRES

1	OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE CE GUIDE.....	6
1.1.	<i>Objectif de ce guide</i>	6
1.2.	<i>A qui s'adresse ce guide ?</i>	6
1.3.	<i>Comment lire ce guide ?</i>	7
1.4.	<i>Comment utiliser ce guide ?</i>	7
1.5.	<i>Comment a été réalisé ce guide ?</i>	8
2	BONNES PRATIQUES DE CONTRÔLE INTERNE	9
2.1.	<i>Qu'est ce que le contrôle interne en bref ?</i>	9
2.2.	<i>Quelle est l'approche de votre association en matière de contrôle interne ?</i>	10
2.2.1.	Que devriez-vous mettre en place ?.....	10
2.2.2.	Quelques exemples de bonnes pratiques	11
2.2.3.	Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?.....	13
2.3.	<i>Quels sont les risques auxquels votre association peut être amenée à faire face ?</i>	14
2.3.1.	Comment pouvez-vous identifier, évaluer et gérer ces risques ?.....	14
2.3.2.	Quelques exemples de risques rencontrés	15
a)	Risques financiers.....	15
b)	Risques relatifs à la conformité aux lois et réglementations.....	16
c)	Risques liés à la fiabilité des comptes	17
d)	Risques opérationnels	17
2.3.3.	Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?.....	19
2.4.	<i>Que pouvez-vous faire pour maîtriser ces risques ?</i>	20
2.4.1.	Que pouvez-vous mettre en place pour réduire ces risques ?	20
2.4.2.	Des bonnes pratiques d'activités de contrôle	20
a)	Par rapport aux risques financiers	20
b)	Par rapport aux risques de conformité aux lois et réglementations	22
c)	Par rapport aux risques liés à la fiabilité des comptes	23
d)	Par rapport aux risques opérationnels.....	24
2.4.3.	Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?.....	26
2.5.	<i>Devez-vous communiquer et informer ?</i>	28
2.5.1.	Quelle information ?	28
2.5.2.	Comment, quand et vers qui communiquer ?.....	28
2.5.3.	Des bonnes pratiques de communication et information.....	29
2.5.4.	Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?.....	30
2.6.	<i>Comment pouvez-vous vous assurer que ce système fonctionne ?</i>	31
2.6.1.	Que pouvez-vous mettre en place pour vous assurer de l'efficacité du système ?	31
2.6.2.	Des bonnes pratiques d'évaluation d'efficacité	32
2.6.3.	Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?.....	33
3	LÉGISLATIONS	34
3.1.	<i>Loi de 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002</i>	34
3.1.1.	Association sans but lucratif	34
3.1.2.	Assemblée générale des membres et conseil d'Administration	36
3.2.	<i>Obligations comptables des associations</i>	36
3.2.1.	Classification des associations sans but lucratif.....	36
3.2.2.	Tenue de la comptabilité.....	37
3.2.3.	Contrôle de la situation financière et des comptes	37
4	OUTILS D'ÉVALUATION.....	38
4.1.	<i>Auto-évaluation du contrôle interne</i>	38
4.2.	<i>Evaluation de la conformité à la loi sur les ASBL</i>	41
5	ANNEXE	43
A.	DÉFINITION ET LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE.....	44
A.1.	<i>Définition</i>	44
A.2.	<i>Explication</i>	44



A.3. Limites du contrôle interne	46
B. LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE	47
B.1. L'environnement de contrôle	48
a) L'intégrité personnelle et professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel.....	48
b) L'engagement à un niveau de compétences approprié.....	49
c) Le style de management.....	50
d) La structure de l'organisation.....	51
e) Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines.....	52
B.2. La gestion des risques.....	54
a) Identification des risques	54
b) Analyse des risques.....	55
c) Evaluation du degré d'aversion au risque de l'organisation	56
d) Définition des réponses à apporter aux risques identifiés et évalués	56
B.3. Les activités de contrôle	58
a) Les procédures d'autorisation et d'approbation.....	58
b) La séparation de fonctions.....	59
c) Les contrôles relatifs à l'accès aux ressources et aux documents.....	59
d) Les vérifications	60
e) Réconciliations.....	60
f) Les analyses de performance opérationnelle	61
g) Les analyses des opérations, processus et des activités	61
h) La supervision	62
B.4. L'information et la communication	63
a) L'information	63
b) La communication	63
B.5. Le pilotage	66
C. RÔLES ET RESPONSABILITÉS	67
D. TABLEAU DE COMPTES SIMPLIFIÉS	68
E. BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES	69



1 Objectifs et méthodologie de ce guide

1.1. Objectif de ce guide

L'objectif de ce guide est de favoriser la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de gestion et plus particulièrement de contrôle interne. Ces bonnes pratiques sont issues tant des secteurs privé, public qu'associatif.

Les associations, comme toute organisation, ont des objectifs et des activités mais, par ailleurs, sont soumises à des contraintes légales ou budgétaires auxquelles elles doivent se conformer. C'est pourquoi, en tant que pouvoir subsidiant, la Commission communautaire française a décidé de mettre à la disposition des associations sans but lucratif (« associations ») un outil reprenant des activités et/ou techniques qui permettent de réduire certains risques et d'améliorer la gestion et l'atteinte des objectifs de ces associations.

L'objectif n'est pas d'imposer de nouvelles règles ou des activités que les associations devraient mettre en place. Car, une règle ou une activité qui est réalisée dans une association peut ne pas être reproduite de manière similaire dans une autre association.

A première vue, les concepts présentés dans ce guide sembleront peut-être neufs. Or, au fil de la lecture de ce guide, vous vous rendrez compte que bon nombre de recommandations présentées découlent du bon sens ou sont des activités que vous réalisez déjà mais peut-être pas de manière formalisée et documentée.

Par ailleurs, rappeler et mettre sur papier certaines pratiques a son utilité en soi.

1.2. A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse tant aux dirigeants qu'aux administrateurs d'associations quelle que soit la taille de celles-ci. Etant donné le rôle moteur que les administrateurs et dirigeants jouent au sein des associations et les responsabilités qu'ils exercent, ils sont les premiers intéressés à la gestion des risques et aux pratiques en matière de saine gestion.

Néanmoins, il peut être conseillé à tout membre du personnel des associations de lire ce guide afin d'être lui-même sensibilisé à ces pratiques.



1.3. Comment lire ce guide ?

Ce guide se compose de 4 grandes parties.

- La première partie est le cœur du guide et répond à la question **que pouvez-vous mettre en place afin de soutenir l'atteinte des objectifs** de votre association ? Elle reprend dès lors les bonnes pratiques en matière de contrôle interne et est construite sur base d'une explication des concepts, de bonnes pratiques qui existent, et de questions qu'un dirigeant ou administrateur devrait se poser afin de s'assurer de la saine gestion de l'association à laquelle il appartient.
- La seconde partie répond à la question **que devez-vous mettre en œuvre pour être en conformité avec la loi sur les associations sans but lucratif ?**
- La troisième partie reprend deux outils. Le premier peut vous aider à **évaluer l'efficacité du système de contrôle interne** en place au sein de votre association. Le deuxième peut vous aider à **évaluer la conformité** de votre association par rapport à la loi sur les associations sans but lucratif et les obligations comptables.
- La quatrième partie est une annexe à ce guide qui explique plus en profondeur les **concepts théoriques** relatifs au contrôle interne, elle est illustrée par des exemples rencontrés dans des associations.

1.4. Comment utiliser ce guide ?

S'agissant d'un guide de bonnes pratiques, les solutions et exemples qui y sont repris ne doivent pas être reproduits ou mis en œuvre tels quels. En effet, chaque association a son environnement, ses objectifs, ses contraintes, son organisation propres ... elle veillera dès lors à mettre en place ce qui est réaliste et réalisable en vue d'assurer sa bonne gestion et sa viabilité.

En conséquence, les recommandations reprises dans ce guide ne peuvent être plaquées telles quelles au sein de toutes les associations. Les associations doivent elles-mêmes évaluer l'utilité de celles-ci, voire mettre d'autres pratiques en œuvre qui leur sont plus adaptées ou qui répondent mieux à leurs besoins et spécificités.

En matière de contrôle interne, les points qui peuvent intéresser tout particulièrement les petites associations sont identifiés dans ce guide par le signe suivant :  dans la marge gauche du guide.

En matière de loi sur les ASBL, la partie concerne toutes les associations et donc il est conseillé aux petites associations d'en prendre connaissance.



1.5. Comment a été réalisé ce guide ?

Pour réaliser ce guide, la Commission communautaire française a fait appel à l'expertise de PricewaterhouseCoopers. Ce guide a été réalisé par des spécialistes du contrôle interne sur base de concepts théoriques établis qui sont mis en œuvre dans les organisations des secteurs privé, public et associatif. Ces concepts théoriques ont été confrontés à la réalité du terrain au travers d'entretiens réalisés avec des membres et dirigeants d'associations dans différents secteurs du monde associatif de même qu'avec des membres de la Commission communautaire française responsables des différents secteurs.

En effet, il nous a semblé opportun de publier un guide théorique qui tienne compte de la réalité du terrain. Le secteur associatif et chaque association ont leurs propres spécificités dont nous avons voulu tenir compte. Dès lors, la plupart des bonnes pratiques reprises dans ce guide sont des bonnes pratiques observées au sein d'associations.

Nous tenons d'ailleurs à remercier le personnel de la Commission communautaire française et les représentants des associations qui ont accepté de nous recevoir et de consacrer du temps à la réalisation de ce guide. Sans leur apport et les pratiques qu'ils ont accepté de partager, ce guide n'aurait pu être réalisé.



2 Bonnes pratiques de contrôle interne

2.1. Qu'est ce que le contrôle interne en bref ?

Le contrôle interne est l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre dans l'organisation, destinées à fournir une assurance raisonnable quant à :

- la gestion rigoureuse et efficace de ses activités;
- la tenue d'une comptabilité fiable;
- le respect des lois et réglementations en vigueur.

Le contrôle interne fait appel à la notion de maîtrise de ses activités compte tenu de son environnement, de ses objectifs et de ses contraintes. Tous les risques ne peuvent pas être contrôlés à 100% et il doit y avoir une certaine proportionnalité entre le coût de la mise en œuvre des contrôles et les bénéfices qui peuvent en découler.

Ceci peut être illustré d'une manière très simple par une situation de tous les jours. Prenons par **exemple**, un automobiliste qui veut se rendre de Bruxelles à Arlon. Comme automobiliste, il doit pouvoir maîtriser son véhicule pour arriver à la destination voulue. Avant de se rendre à Arlon, il aura appris le code de la route, à conduire son véhicule, passé son permis de conduire, il aura vérifié sa jauge d'essence, d'huile, ses pneus,... et afin de ne pas dépasser la vitesse autorisée il maîtrisera sa vitesse en n'appuyant pas trop sur l'accélérateur, en consultant son compteur de vitesse, ... pour arriver sain et sauf à destination. Pour s'assurer qu'il arrive bien à destination il aura consulté une carte routière ou aura un GPS. Si, en plus, il doit arriver pour une heure fixée, il sera parti à temps et aura veillé à prendre une marge en cas d'embouteillage. Toutes ces mesures sont des mesures de contrôle interne qu'il aura mises en œuvre en vue d'arriver à Arlon pour une certaine heure.

Le contrôle interne au sein d'une organisation revient en fait à la même chose. Il s'agit de toutes les mesures qui sont prises par l'organisation afin d'atteindre un objectif fixé, et ce, en conformité avec les règles et lois en vigueur.

La maîtrise n'est pas une opération automatique, elle suppose la mise en œuvre de certaines activités qui sont reprises ci-dessous, à savoir la mise en place d'un environnement de contrôle, la gestion des risques, les activités de contrôle, la communication et l'information, et le pilotage du contrôle interne.



2.2. Quelle est l'approche de votre association en matière de contrôle interne ?

L'approche, la philosophie, le ton que donner(ont) le Conseil d'Administration / les dirigeants d'une association servent de fondement au contrôle interne. C'est le Conseil d'Administration / les dirigeants qui doit (doivent) définir cette philosophie et veiller à ce que celle-ci soit communiquée et mise en place au sein de l'association. Etant donné que toute association est composée d'êtres humains, ce préalable est une condition sine qua non à la mise en œuvre du contrôle interne.

2.2.1. Que devriez-vous mettre en place ?

En tant que membre du Conseil d'Administration ou dirigeant d'une association, vous devez informer et communiquer à l'ensemble du personnel votre vision du contrôle interne et des attentes que vous avez par rapport à celui-ci. Cela implique que vous définissiez cette vision et ces attentes et que vous les communiquiez par la mise en place de codes éthiques, de règles d'intégrité, de codes de bonne conduite ou de règlement de travail. Ceux-ci seront développés en concordance avec la mission et les objectifs qui sont définis pour l'association. Ces différents codes ou guides permettent de régir les relations interpersonnelles et les relations que le personnel aura avec le public.

En tant que dirigeant d'une association vous devez également vous assurer de disposer des compétences nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'association. Cela suppose la mise en place entre autres :

- des descriptions de fonction à jour, tant pour le personnel nouvellement engagé que pour le personnel en place ;
- d'objectifs pour chaque individu de l'organisation ;
- d'un processus d'évaluation du personnel ;
- de programmes de formation répondant aux besoins de l'organisation ;
- d'un processus de gestion des ressources humaines et de recrutement transparent et objectif.

En tant que dirigeant / administrateur d'une association, vous devez également vous assurer que :

- les rôles et responsabilités de chacun soient délimités et définis ;
- les délégations de pouvoir soient définies de manière claire et univoque ;
- des lignes de communication / rapportage soient mises en place.



Toutes ces recommandations visent à mettre en place des fondements, bases qui permettront de construire un système de contrôle interne efficace et efficient. A défaut de telles politiques et procédures, la réalisation des objectifs de l'organisation pourrait être mise en péril.

2.2.2. Quelques exemples de bonnes pratiques

La mission et les objectifs d'une association sont généralement définis dans les statuts de l'association. Cette mission et objectifs doivent également être communiqués à l'ensemble du personnel et bénévoles voire discutés avec ceux-ci afin d'obtenir leur adhésion à cette vision et ces objectifs.

Le code de bonne conduite et/ou d'intégrité régit les relations interpersonnelles, hiérarchiques, droits et obligations des travailleurs et bénévoles travaillant dans l'association. Ces codes doivent entre autres couvrir les problèmes de conflit d'intérêt.



- Dans des **petites associations**, il se peut que la mise en place de tels codes soit trop fastidieuse ou onéreuse. Dans ce cas-là au minimum il faut que les valeurs et principes éthiques de l'association soient communiqués au personnel de l'association et aux bénévoles. Ceci peut, par exemple, être discuté et défini dans le projet de l'association ou lors de la définition des objectifs annuels et de la mission de l'association.

Dans les petites associations, le rôle du dirigeant sera central et la valeur de l'exemple sera de première importance. C'est le dirigeant qui par son comportement montrera l'exemple et donnera le ton à l'association. Les administrateurs d'associations seront donc tout particulièrement attentifs à l'intégrité du dirigeant qu'ils seront amenés à choisir et à l'image d'exemple que celui-ci pourra refléter et donner à l'ensemble du personnel et des bénévoles dont est composée l'association.

- Dans des **grandes associations**, il est recommandé de mettre en place des documents formels (code de bonne conduite, intégrité, de travail, règlement intérieur, ...) et de les transmettre à l'ensemble du personnel et des bénévoles. Il peut être utile que le personnel en prenne connaissance dès son entrée en service et les accepte avant de travailler pour l'association. Etant donné que l'environnement se modifie, que les associations évoluent, ces codes et règlements doivent être mis à jour afin de tenir compte de ces changements.

Par ailleurs, des rappels réguliers de leur application doivent être réalisés. Ils ne se feront pas uniquement lorsque des déviations sont observées, c'est-à-dire après la survenance de faits contraires à ces règles, mais de façon régulière (p.ex. annuellement). Ces rappels peuvent se faire de manière formelle par mail,



notes, affiches ou, informelle, lors de réunions d'équipes. Néanmoins, il est utile que ces rappels se fassent vers l'ensemble du personnel.

La mission et les objectifs d'une association doivent se décliner au niveau individuel. Cela suppose que les dirigeants d'une association mettent en place:

- des descriptions de fonction qui reprennent les objectifs individuels, en quoi consiste la fonction, les compétences requises en termes de diplôme et d'expérience, ... Cette description de fonction vaut tant pour le personnel en place que pour les places vacantes et permettra de vérifier la concordance entre le profil de la personne et la fonction à pourvoir;
- une définition des rôles et responsabilités de chacun. Ceci permet de délimiter les champs de compétences et d'autorité de chacun. Le faire de manière formelle permet d'assurer que chaque personne remplit son rôle, n'en déborde pas ou n'exécute pas ses responsabilités. Cela permet également à l'individu de connaître exactement son rôle dans l'association et ce qu'il est habilité ou non à faire.

Ceci vaut **tant pour les petites que les grandes associations**, même si dans les petites associations le processus sera moins formalisé. Néanmoins pour ces dernières, le formaliser leur permettrait en cas d'absence (p.ex. pour maladie, démission, ...) de pouvoir donner une description claire et univoque des rôles et responsabilités que le remplaçant serait amené à remplir.

Le personnel doit également pouvoir être évalué. Une évaluation du personnel ne peut se faire que par rapport à des objectifs qui lui auront été assignés. Mettre en place un processus de gestion des ressources humaines transparent et objectif facilitera le travail des associations :

- dans leur évaluation du personnel, que ce soit pour reconnaître l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs individuels ;
- de pouvoir à un moment ou un autre constater que la personne ne répond plus à la fonction ou que la fonction même ne répond plus à un besoin ou que la fonction ne répond pas aux attentes de la personne.

Cela suppose également, que le dirigeant de l'association ou son délégué s'accorde sur ces attentes et objectifs avec l'ensemble du personnel, mais également avec les bénévoles actifs au sein de l'association. Le statut de bénévole ne présuppose pas que l'association n'ait pas des objectifs ou attentes particulières vis-à-vis de ceux-ci, même si les incitants ou sanctions à leur encontre seront plus faibles que pour le personnel.



2.2.3. Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?

En tant qu'administrateur :

- Avez-vous défini des règles éthiques, d'intégrité ? Ont-elles été communiquées à l'ensemble du personnel ?
- Avez-vous engagé le dirigeant en fonction de ces critères éthiques, d'intégrité, sa capacité à assurer la mise en place de ces critères et leur adhésion par le personnel / les bénévoles ?
- Y-a-t-il des codes de bonnes conduites, d'intégrité, d'ordre intérieur, ... en place au sein de l'association ?
- ...

En tant que dirigeant :

- Les codes de bonnes conduites, d'intégrité, d'ordre intérieur sont-ils à jour ? Des rappels réguliers relatifs à leur existence et leur contenu sont-ils faits ?
- Les procédures de recrutement sont-elles objectives ? Les fonctions sont-elles décrites et à jour ?
- Des objectifs individualisés ont-ils été définis ? Sont-ils à jour ?
- Le personnel en place occupe-t-il la bonne place ? Répond-il aux attentes, aux objectifs ?
- Avez-vous délimité les rôles et responsabilités de chacun ? Les avez-vous discutés avec les personnes intéressées ? Sont-ils acceptés ? Sont-ils à jour ?
- ...



2.3. *Quels sont les risques auxquels votre association peut être amenée à faire face ?*

2.3.1. Comment pouvez-vous identifier, évaluer et gérer ces risques ?

Un risque est tout événement potentiel qui pourrait avoir un impact sur la réalisation des objectifs de votre association. Ce risque s'évalue en fonction de son impact (en termes financier, de réputation, ...) et de probabilité de survenance.

L'identification et l'évaluation des risques ne peuvent se faire qu'en fonction de la mission et des objectifs de l'association. Dans le cas extrême où une association n'aurait pas d'objectif, il est peu probable qu'elle soit capable de le réaliser étant donné qu'il n'existe pas et donc que l'association n'a pas de raison d'être.

En tant que dirigeant d'une association, vous devez analyser vos objectifs et identifier ce qui pourrait mettre en danger leur atteinte. Ces risques peuvent être tant internes (p.ex. manque de compétence, de ressources, ...) qu'externes (p.ex. faillite d'un fournisseur, changement de législation, ...). Ces risques doivent s'apprécier non seulement au regard des objectifs opérationnels (activités de l'association), mais aussi par rapport à des objectifs (ou obligations) de justification financière vers les autorités subsidiaires et le Conseil d'Administration et par rapport à la conformité aux lois et réglementations en vigueur (p.ex. lois sur les ASBL, sur la comptabilité, lois fiscales, sociales, réglementations sectorielles, ...).

Cette analyse de risque peut se faire avec le personnel et le Conseil d'Administration. De toute manière, le Conseil d'Administration devrait être informé des risques que l'association court et devrait donner son avis quant à l'acceptation de ces risques ou non.

Afin d'évaluer correctement les risques qu'une association court, il faut tenir compte des activités mises en place pour les réduire (mesure internes telle que p.ex. la séparation de fonction ou externes), les transférer ou les éviter.

Sur base de cette identification des risques et de l'évaluation de leur impact et de leur probabilité, les dirigeants de l'association sont en mesure de les prioriser : quels risques sont les plus importants ? Cette priorisation est souvent subjective et dépend de la perception que les dirigeants ont de ces risques et de leur aversion au risque. Chaque association peut percevoir un risque de manière différente.

Néanmoins, même si elle est subjective, cette priorisation permet aux dirigeants de prendre une décision quant à la réponse à donner :

- **Accepter le risque** : ne rien faire, laisser le risque tel quel ;
- **Réduire le risque** : mettre en œuvre des mesures pour le diminuer ;

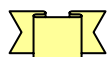


- **Transférer ou partager le risque** : transférer une partie de la responsabilité de ce risque à une autre association ou société ;
- **Supprimer le risque** : faire en sorte que le risque ne survienne jamais.

2.3.2. Quelques exemples de risques rencontrés

Tous les risques décrits ci-dessous sont des risques identifiés sans tenir compte des mesures de contrôles qui ont été mis en place au sein des associations. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de risques qu'une association peut rencontrer. Chaque association en fonction de son activité, ses objectifs, son organisation, sa taille, son environnement fait face à des risques différents avec des intensités différentes.

a) Risques financiers



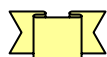
- La fraude : la fraude est un risque inhérent à toute association. Toute association est susceptible de devoir y faire face un jour ou l'autre. Il peut survenir suite à la collusion de plusieurs membres du personnel (voire du CA) ; d'où l'importance de veiller à l'intégrité du personnel. Il peut également survenir parce que les mesures de contrôles veillant à prévenir ce risque ne sont pas en place ou ne sont pas efficaces.



- Le double subventionnement : le double subventionnement consiste à faire subventionner une même dépense par deux ou plusieurs pouvoirs subsidants ou financeurs, ce qui n'est pas autorisé. La découverte de ce double subventionnement par une des autorités subsidantes peut entraîner la perte de l'intégralité du subside, ce qui constitue un risque non négligeable pour l'association.



- Le vol : le vol est également un risque fréquemment rencontré, que ce soit le vol de biens ou le vol d'argent liquide qui se trouvent dans les associations.

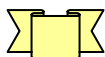


- La confusion entre les comptes de l'association et ceux des personnes hébergées: la confusion apparaît quand dans le système comptable, il n'y a pas d'identification, de séparation claire et univoque entre les différents comptes – comptes de l'association, comptes des résidents, ...- et quand les avoirs des uns servent à couvrir les dépenses des autres.



- La confusion entre les comptes de l'association et ceux des dirigeants (administrateurs) : la confusion apparaît quand seul le dirigeant a signature sur les comptes, se charge de la comptabilité et quand le Conseil d'Administration, voire l'Assemblée Générale, ne joue pas son rôle de supervision. Si le dirigeant n'est pas intègre, il peut être tenté d'utiliser les comptes de l'association à son propre profit en l'utilisant pour des dépenses à caractère privé. Ceci peut mener à de la fraude ou des malversations.



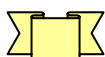


- La confusion entre les comptes de plusieurs ASBL : la confusion apparaît quand les associations (sœurs – affiliées) n'ont pas de comptabilité distincte ou quand les moyens financiers d'une association servent à financer les activités d'une autre association. Ceci peut mener à des malversations, détournements, confusion de patrimoine et fraude.

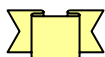


- Le sous-financement de l'activité: le sous-financement de l'activité peut survenir suite à une mauvaise planification, budgétisation des activités causées par une méconnaissance du secteur, des coûts d'une activité, la définition d'objectifs irréalistes par rapport aux ressources disponibles, de subventions tardives qui entraînent des charges financières imprévues, ... et qui ont un impact sur l'équilibre financier de l'association et peuvent entraîner une remise en question des activités de cette dernière.
- ...

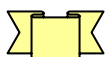
b) Risques relatifs à la conformité aux lois et réglementations



- Le non-respect de la loi sur les ASBL : le non-respect de la loi sur les ASBL peut entraîner la perte des subventions accordées par le pouvoir subsidiant et par conséquent la cessation des activités de l'association. En effet, l'association ne respectant pas les prescrits légaux ne pourra plus être reconnue comme association et ne pourra plus bénéficier de subventions de la part des pouvoirs subsidants.

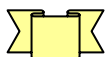


- Le non-respect des lois comptables : bien que les règles soient différentes pour les petites ou grandes associations, le non-respect de cette loi peut également entraîner la perte de subventionnement. Si l'association ne remet pas des comptes conformes aux prescrits légaux ou entachés d'irrégularités en matière d'écritures comptables, une partie ou l'intégralité de la subvention pourra lui être refusée par les pouvoirs subsidants. La non-conformité aux lois comptables peut également être un signe quant à l'existence de fraude ou de vol d'actifs de l'association.

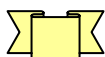


- Le non-respect des règles définies dans l'arrêté de subventionnement (droits et obligations) : le non-respect des règles définies dans l'arrêté de subventionnement peut apparaître suite à une méconnaissance de l'arrêté de subventionnement, à un manque de communication avec le pouvoir subsidant, à une différence d'interprétation sur les pièces éligibles, voire d'un changement d'activité non concerté avec le pouvoir subsidant, ... la conséquence de ceci peut être un refus des pièces justificatives, le remboursement partiel ou total des subsides, un refus de subventionnement, une non-approbation des comptes, ... et donc avoir un impact sur l'existence de l'association.





Le non-respect des lois fiscales et sociales : le non-respect des lois fiscales et sociales apparaît quand une association par méconnaissance ou par volonté ne se soumet pas aux prescrits légaux en matière fiscale et sociale, lorsqu'elle ne s'acquitte pas de ses charges sociales, quand les travailleurs ne sont pas déclarés ou sont déclarés comme bénévoles, ... Ceci peut entraîner la cessation des subventions accordées par les pouvoirs subsidants, mais entraînera surtout des difficultés financières, des litiges avec les autorités, des poursuites pénales et aura un impact direct sur la réputation et la viabilité de l'association.



- Le non-respect de lois et réglementations sectorielles : selon leurs activités les associations sont soumises à diverses réglementations sectorielles, p.ex. accueil du public, prise en charge de personnes handicapées, hygiène, environnement, ... Le non-respect de celles-ci peut également mettre en danger l'existence de l'association, sans compter que les personnes hébergées, bénéficiaires ou travailleurs des associations peuvent être directement affectés par le non-respect de ces règles.
- ...

c) Risques liés à la fiabilité des comptes



- La non-fiabilité des comptes : la non-fiabilité des comptes peut être due à une méconnaissance des lois comptables, à l'incompétence des comptables, à des erreurs d'imputation, à l'existence d'une fraude, à l'existence de justificatifs non éligibles, à une volonté d'occulter la réalité des comptes ... La conséquence de cette non-fiabilité des comptes peut être la perte des subventions, la non-approbation des comptes, l'existence de pertes plutôt que des bénéfices ou d'un équilibre financier, ...



- Le non-respect des délais de dépôt des comptes : le non-respect des délais de dépôt des comptes peut survenir à la suite d'oublis, de méconnaissance des obligations de dépôts, d'une volonté d'occulter la réalité, de l'existence de fraudes, ... Ceci peut entraîner la perte des subventions et la non-approbation des comptes par les autorités subsidantes.
- ...

d) Risques opérationnels

- Le manque de personnel compétent : ce risque peut entraîner l'incapacité de l'association à remplir ses objectifs (financiers, opérationnels, respect des règlements).



- Le manque de ressources financières : ceci peut découler d'une mauvaise budgétisation ou de retards dans le paiement des subventions ou la perte de subvention et peut mettre en danger la réalisation des objectifs.
- Le conflit d'intérêt : ce risque peut survenir quand un membre du Conseil d'Administration est également dirigeant de l'association, c'est-à-dire qu'il est en charge de la gestion quotidienne de l'association et que l'AG ou les autres membres du Conseil d'Administration ne remplissent pas leur rôle, le contrôleur est également le contrôlé.
- Risques liés à la technologie, l'utilisation d'outillage dans les opérations courantes de l'association, ...
- Incendie, ...
- ...



2.3.3. Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?



En fonction des objectifs de votre association :

- Quels sont les risques, problèmes auxquels vous pourriez devoir faire face et qui mettraient en danger les activités, voire la survie de l'association ?
- Encourez-vous des risques :
 - financiers ? De quels types ?
 - de non-conformité ? De quels types ?
 - de fiabilité des comptes ? De quels types ?
 - opérationnels ? De quels types ?
- Quelle est leur impact ? En termes financier, opérationnel, réputation, ... ?
- Quelle est leur probabilité ? Ne surviendra jamais, presque jamais, parfois, souvent, certainement ?
- En fonction de cet impact et de cette probabilité, quelle est son évaluation ? Le risque est-il élevé, moyen ou faible ?
- Quelle(s) est (sont) la (les) réponse(s) que vous pouvez y donner ?
 - Accepter ? Ne rien faire car hors de votre champ de compétence, trop onéreux de le couvrir, ...
 - Réduire ? Mettre en place des mesures réduisant l'impact et/ou la probabilité.
 - Transférer ? Transférer l'activité à une autre organisation qui supportera une bonne partie du risque (p.ex. outsourcing), partager une partie du risque avec une autre organisation (p.ex. couverture par une assurance).
 - Éviter ? Ne plus réaliser l'activité (changer les objectifs) car celle-ci a un risque trop important.
- En fonction de ces réponses, quelles sont les actions que vous devez entreprendre, pour quand allez-vous les mettre en place, comment et avec quels moyens ?
- ...



2.4. Que pouvez-vous faire pour maîtriser ces risques ?

2.4.1. Que pouvez-vous mettre en place pour réduire ces risques ?

Les dirigeants ou les administrateurs ayant identifié les risques qui pourraient empêcher l'atteinte des objectifs / activités de l'association et les réponses qu'ils sont prêts à mettre en œuvre pour y faire face, doivent maintenant les gérer. Une façon de gérer ces risques est de mettre en place des **activités de contrôle** qui permettent de **réduire** ces risques. Mieux vaut favoriser des mesures qui préviennent les risques – qui réduisent leur probabilité de survenance et/ou leur impact –, car elles sont généralement moins coûteuses et plus efficaces que des mesures qui interviennent après que le risque soit survenu et dont il faudrait gérer les conséquences.

En tant que dirigeant d'une association, vous devez veiller à la mise en place de telles actions de prévention, de détection ou de correction (activités de contrôle) des risques, qu'ils soient financiers, opérationnels, relatifs à la fiabilité des comptes et au respect des lois et réglementations. Les dirigeants doivent dès lors mettre en place des politiques et procédures visant à gérer les risques et les communiquer au personnel de l'association.

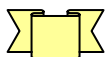
Ces politiques et procédures de contrôle doivent être proportionnelles aux risques encourus. C'est-à-dire qu'elles doivent faire l'objet d'une évaluation des coûts de leur mise en œuvre par rapport aux bénéfices qu'elles apporteront : diminution du risque.

2.4.2. Des bonnes pratiques d'activités de contrôle

a) Par rapport aux risques financiers

- **La séparation de fonctions**: les dirigeants des associations doivent veiller à ce qu'il y ait une séparation de fonctions suffisante et adéquate entre les fonctions de commande, de paiement et d'enregistrement comptable. La séparation entre ces différentes fonctions permet l'existence d'un contrôle des paiements en fonction des bons de commandes et de la réception des biens ou services. La séparation entre le paiement et l'enregistrement comptable permet d'éviter que des paiements non autorisés ne soient acceptés et enregistrés. Lors de la mise en place de cette séparation de fonctions, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de lien hiérarchique entre ces différentes fonctions, car si celui qui autorise le paiement a autorité sur celui qui enregistre la dépense, cela peut réduire à néant l'efficacité du double contrôle, vu qu'il pourrait faire pression pour enregistrer un paiement irrégulier.





Pour les **petites associations** (p.ex. moins de 5 personnes), il est évident que la structure ne permet sans doute pas de réaliser une telle séparation de fonctions. Dans ce cadre, le dirigeant aura un rôle bien plus important d'où la nécessité pour le Conseil d'Administration de veiller au comportement intègre et éthique du dirigeant. Par ailleurs, le Conseil d'Administration devra exercer un plus grand contrôle sur la fiabilité des comptes et la conformité des comptes avec les activités surtout que bon nombre de petites associations n'ont pas de commissaire aux comptes.

- La **concordance entre bon de commande, bon de réception et facture** : il peut être utile d'utiliser des bons de commande numérotés et de faire une réception des biens ou services de façon écrite surtout quand le montant devient important. Cette mise par écrit des commandes et leur enregistrement dans le système comptable permet :
 - de réserver le budget nécessaire à cet achat ;
 - d'enregistrer cet achat et d'imputer le compte approprié ;

Lors de la réception du bien ou service et de la facture, s'assurer qu'il s'agit du bien ou service commandé, dans la quantité demandée, dans les délais prescrits, que cela a été autorisé par la personne adéquate et que le montant facturé correspond bien à la commande et aux biens livrés ou services prestés.

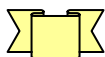
La numérotation des bons de commande permettra de mettre en concordance de façon simple et rapide ces derniers avec le bon de réception et la facture. Evidemment, il faut spécifier au fournisseur ou prestataire de service qu'il doit mentionner ce numéro sur la facture.

Si l'association dispose d'un logiciel comptable suffisamment élaboré, ces bons de commandes et ces bons de réception peuvent être générés dans le système.



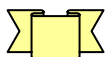
- Enregistrement de **toutes les transactions** le plus tôt possible : le dirigeant d'une association doit veiller à ce que toutes les transactions – tout mouvement financier ou ayant un impact financier – soient enregistrées dans les comptes de l'association, tant les transactions passées via la caisse ou les comptes bancaires de l'association. Toutes ces transactions doivent également être justifiées (facture, ticket de caisse, ...).
- **Clôture comptable régulière** : le dirigeant d'une association doit veiller à faire des clôtures comptables régulières afin de s'assurer de la concordance entre ses soldes bancaires, de caisse et les enregistrements comptables. Cela lui permet d'avoir une vue sur la santé financière de son association, des possibilités financières pour le restant de l'année, d'investiguer toute déviation entre les réalisations et les prévisions et de corriger les activités (mesures d'économie par exemple). Cela influence également la fiabilité des comptes.





- **Double signature** : un contrôle efficace peut être d'imposer la double signature pour toute transaction. Cette activité requerrait la signature du directeur financier (ou trésorier) et du dirigeant de l'association ou autre et ferait que toute dépense est contrôlée par deux personnes.

- **Inventaire physique** : un inventaire physique des biens de l'association permet d'avoir une vue fiable sur les actifs de l'association, de s'assurer que rien n'a disparu ou est devenu obsolète. Un inventaire physique suppose également une mise à jour régulière, au moins une fois par an, de celui-ci.



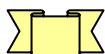
- **Vérification régulière par les dirigeants** : les dirigeants devraient revoir régulièrement les transactions effectuées par l'association. Cela peut se faire par un listing des paiements effectués, des commandes passées, de sorties de caisse, ... Il est conseillé de le faire de manière régulière, au moins une fois par mois. Ceci permet d'identifier les dépenses non autorisées, des transactions suspectes, ...et donc de pouvoir investiguer et faire des corrections ou prendre des actions correctrices.

- ...

b) Par rapport aux risques de conformité aux lois et réglementations

- **Compétences** : les dirigeants doivent s'assurer des compétences / connaissances suffisantes de leur personnel en matière de législations fiscale, sociale, ASBL, sectorielle, ... afin d'être à même de répondre aux prescrits légaux. A défaut, elles doivent mettre en place d'autres mécanismes pour veiller à se conformer à ces législations.
- **Mise à niveau des compétences** : les compétences en matière légales / réglementaires doivent être maintenues à jour. Dès lors, des formations continues ou des participations à des séminaires, cours, remises à niveau, rappels, ... pour le personnel sont nécessaires.
- **Documentation à jour** : avoir les compétences ne suffit pas, il y a lieu de veiller à ce que la documentation nécessaire à maintenir ces compétences soit à jour. A cette fin, la souscription à des revues spécialisées peut être utile.
- **Inscription à un secrétariat social** : l'inscription à un secrétariat social peut être une façon de s'assurer de la conformité du respect des lois sociales lors du paiement des salaires des employés.
- **Inscription à une fédération professionnelle** : l'inscription à une fédération professionnelle facilite l'obtention de l'information pertinente et à jour relative au secteur d'activité propre de l'association. Souvent, ces fédérations sont également à même de fournir des conseils ou avis aux associations ou de les orienter vers des ressources adéquates.





- **Suivi de l'arrêté de subventionnement** : le dirigeant de l'association doit s'assurer de manière régulière de la conformité des dépenses et activités de l'association par rapport à l'arrêté de subventionnement. De même, maintenir des contacts réguliers avec le pouvoir subsidiant facilite grandement le travail et permet de lever les doutes avant l'envoi des comptes et des pièces justificatives à celui-ci, avant qu'il ne soit trop tard.
- **Appel à des experts** : une association peut faire appel à des experts afin de s'assurer qu'elle est conforme aux prescrits légaux. Il peut, par exemple, être intéressant pour une association de faire appel à un comptable ou expert-comptable indépendant pour la rédaction des comptes et/ou la vérification de ses comptes. Selon les secteurs d'activité des associations, il peut également être intéressant de faire appel à un conseiller en prévention, à un avocat conseil, médecin du travail, ...

■ ...

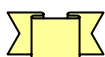
c) Par rapport aux risques liés à la fiabilité des comptes



- **Enregistrement de toutes les transactions à temps** : seul un enregistrement de toutes les transactions de l'association dans les temps requis assure une exhaustivité des comptes. Toute transaction doit, au plus tôt, être retranscrite dans les comptes de l'association, que ce soit en comptabilité simplifiée ou en comptabilité générale.



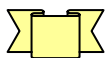
- **Séparation entre les comptes de l'association et ceux des dirigeants** (administrateurs) : les comptes de l'association ne sont pas ceux des dirigeants ou des administrateurs. Il faut une séparation stricte des comptes et si des achats pour compte de l'association sont pré-financés par les dirigeants/administrateurs, ceux-ci doivent être enregistrés comme tels et ces dépenses doivent être justifiées. Le remboursement de ces pré-financements doit être justifié et pas uniquement via une simple déclaration sur l'honneur. La séparation des fonctions dans ces cas peut offrir une certaine garantie. Des avances accordées par l'association pour des dépenses personnelles des dirigeants / administrateurs est à proscrire dans tous les cas.



- **Séparation entre les comptes de l'association et ceux des bénéficiaires** : lorsqu'une association a en dépôt des avoirs relatifs à un bénéficiaire (p.ex. personne hébergée dans un centre d'accueil), ces dépôts doivent être enregistrés de manière distincte des comptes de l'association et le bénéficiaire (propriétaire) doit être identifié de manière certaine. Si l'association est appelée à faire des dépenses à partir de ce compte, celles-ci ne peuvent être faites qu'à destination du bénéficiaire avec son accord ou celui de son tuteur légal ou gestionnaire de biens. Cette autorisation doit être donnée de manière formelle et écrite et préalablement à la dépense. Cette autorisation et la justification de cette



dépense doivent par ailleurs être conservées afin de servir de preuve en cas de litige.



- **Limitation des accès aux comptes et pièces justificatives** : les dirigeants des associations doivent veiller à ce que les comptes – qu'ils soient sur support informatique ou papier – ne soient accessibles qu'aux personnes autorisées et ce tant en écriture qu'en lecture. Cela suppose que les comptes et pièces justificatives soient conservés dans des endroits sécurisés (armoire fermée à clef, local sécurisé, ...) et en cas de support informatique que seules les personnes autorisées y aient accès avec identification et mot de passe. Le système informatique comptable doit également veiller à ce que l'on ne puisse pas modifier les comptes et que tout enregistrement, modification soit tracée. Nous ne pouvons que déconseiller l'utilisation de tableurs qui n'offrent aucune sécurité et traçabilité des mouvements. Il vaut mieux privilégier des programmes spécifiquement développés pour la comptabilité. Ceux-ci permettent de sécuriser les accès et d'avoir une traçabilité sur tous les mouvements et écritures, et ne sont pas spécialement onéreux.



- **Appel à un comptable ou expert-comptable externe** : l'appel à un comptable ou expert comptable indépendant permet à une association, qu'elle soit trop petite ou n'ait pas les compétences nécessaires en interne, d'avoir des comptes fiables. Evidemment, le dirigeant de l'association devra veiller à ce que lorsqu'il est fait appel à cette expertise externe, il n'y ait pas de conflit d'intérêt potentiel dans le chef de celui-ci.

■ ...

d) **Par rapport aux risques opérationnels**

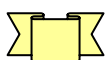
En matière de risques opérationnels, les recommandations sont limitées car elles dépendent des activités et objectifs de l'association et sont souvent spécifiques à celle-ci.

- **Compétences du personnel** : (voir ci-dessus), pour le personnel en place, le dirigeant d'une association peut mettre en place des évaluations du personnel ce qui lui permettra d'identifier les manques, besoins, attentes, ... et donc en cas de nécessité de mettre en place des programmes de remise à niveau, de formation pour s'assurer que son personnel est à même de remplir ses tâches et responsabilités.
- **Dédoublement des fonctions** : en matière opérationnelle afin d'assurer la continuité des opérations, les dirigeants des associations devraient veiller à ce qu'en cas d'absence d'un membre du personnel, une autre personne soit à même de reprendre ses activités. Ceci peut être réalisé par la désignation d'un backup pour chaque personne, des documentations de procédures, par une communication permanente, flexibilité du personnel, ... Dans les petites associations, de par leur structure et mode de fonctionnement moins hiérarchisé,



cette interchangeabilité est sans doute plus facile, néanmoins en cas de départ d'un membre du personnel, elles doivent veiller à ce que ce départ n'entraîne pas une importante perte de connaissances et donc de documenter ces connaissances et savoir faire.

- **Suivi de la performance:** le dirigeant d'une association doit veiller à l'atteinte des objectifs, des activités de l'association. Il peut dès lors être intéressant pour celui-ci de mettre en place des indicateurs de performance qui lui permettront de façon régulière de voir quelles activités ont été réalisées avec quelles ressources, ce qu'il reste à faire, ... Cela concernera probablement plus les grandes associations où les dirigeants n'ont pas une vue directe sur l'ensemble des activités et leur réalisation. Ceci permet également de vérifier que l'association réalise bien ce pour quoi elle existe, ou est subventionnée, et pas autre chose. Des exemples d'indicateurs peuvent être : le taux d'utilisation du budget par rapport au budget planifié, le taux de réalisation des activités, le nombre d'incidents survenus sur une période, le suivi des plaintes, ...



- Mesures préventives contre le vol (alarme, vitres grillagées, ...) ou l'incendie (détection incendie, extincteurs, ...).
- ...

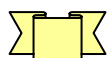
Toutes les mesures de contrôles citées ci-dessus sont des bonnes pratiques ; leur mise en œuvre dépend de l'association, de ses dirigeants et de son personnel. La manière et l'intensité avec lesquelles elles seront réalisées dépendra de l'évaluation des risques.

Dans les recommandations, nous n'abordons pas la couverture par les assurances qui est également une couverture du risque et qui doit être envisagée, même lorsqu'elle n'est pas obligatoire, par les dirigeants des associations. En cas de couverture de risques par assurance, il faut veiller à ce que les couvertures soient appropriées et à jour, donc à évaluer au moins annuellement si elles sont toujours opportunes et si elles répondent bien aux besoins de l'association.

Nous n'abordons pas non plus toutes les activités de contrôle liées à l'utilisation des nouvelles technologies ce qui rendrait ce guide trop technique. Néanmoins, ces risques doivent également être couverts car ils peuvent avoir une incidence sur les activités de l'association. En cas d'utilisation de support informatique il faut veiller à l'existence de procédures telles que les backups, anti-virus, pare-feux, mots de passe, ...



2.4.3. Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?



- Existe-t-il des procédures en place qui permettent à l'association de réduire ces risques ? Quelles sont-elles ?
- Par rapport aux risques financiers, existe-t-il des procédures en place qui :
 - favorisent la séparation de fonctions ?
 - permettent la mise en concordance des commandes et dépenses ?
 - assurent un enregistrement exhaustif des transactions ?
 - favorisent que les transactions ne soient réalisées que par des personnes autorisées ?
 - assurent la sauvegarde des actifs ?
 - ...



- Par rapport aux risques de non-conformité aux lois et réglementations, existe-t-il des procédures en place qui :
 - assurent que les compétences nécessaires à l'application des lois et réglementations sont présentes au sein de l'association ?
 - assurent que lorsque les compétences nécessaires à l'application des lois et réglementations sont présentes, elles soient maintenues et remises à jour ?
 - permettent d'obtenir un support d'expert ?
 - ...



- Par rapport aux risques liés à la fiabilité des comptes, existe-t-il des procédures en place qui :
 - assurent un enregistrement exhaustif et à temps des transactions ?
 - favorisent la séparation de fonctions ?
 - veillent à la séparation entre les comptes de l'association et des administrateurs ?
 - veillent à la séparation entre les comptes de l'association et des bénéficiaires ?
 - assurent la limitation des accès aux données comptables, pièces justificatives ?



- ...
- Par rapport aux risques opérationnels, existe-t-il des procédures qui :
 - assurent que le personnel est à même d'y faire face ?
 - assurent la continuité des opérations ?
 - assurent que les objectifs sont atteints selon le calendrier prédéfini ?
 - ...
- Comment et par qui sont supervisées les activités de l'association ?
- ...



2.5. Devez-vous communiquer et informer ?

Toute association est fondée sur une association de personnes et donc d'individualités. La communication et l'information sont donc primordiales. En matière de contrôle interne, il est également essentiel de communiquer et d'informer ne fut-ce que sur les responsabilités de chacun en matière de contrôle interne, sur les contrôles à effectuer, sur les activités et objectifs à réaliser, ...

Une association peut mettre en place le système de contrôle le plus performant qui soit, sans communication et information, le système ne sera jamais efficace car toutes les personnes chargées de sa mise en œuvre n'en seront pas informées.

De plus, une décision ne peut être prise que sur base d'informations pertinentes et adéquates.

2.5.1. Quelle information ?

Les dirigeants doivent avoir une information adéquate, pertinente et à jour pour pouvoir prendre une décision.

Il faut donc que :

- toutes les transactions financières soient enregistrées à temps et de manière exhaustive ;
- l'association ait l'information à jour relative aux lois, règlements, arrêtés ;
- l'association dispose de l'information relative à ses risques et ses activités de contrôle ;
- l'association dispose de l'information relative à ses activités. C'est-à-dire l'information tant interne qu'externe ayant trait à ses activités provenant de sources fiables (p.ex. fédérations, pouvoir subsidiant, clients, fournisseurs, ...) ;
- l'association dispose de l'information relative à ses procédures internes telles que procédures financières, gestion des ressources humaines, comment réaliser une activité, incidents survenus, ...
- l'association dispose de l'information relative à sa gestion interne, tels que l'état d'avancement de ses activités, leur performance, les changements apportés au calendrier, ...

2.5.2. Comment, quand et vers qui communiquer ?

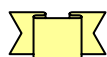
Les dirigeants d'association doivent mettre en place des lignes de rapportage. C'est-à-dire qu'ils doivent mettre en place une structure permettant de communiquer l'information en temps utile et vers la bonne personne.



Cette structure de communication doit permettre de communiquer tant du personnel vers les dirigeants, des dirigeants vers le personnel, qu'entre les différentes sections/unités qui composent l'association. Les dirigeants doivent également assurer une communication vers le Conseil d'Administration et l'Assemblée générale en vue de respecter les prescrits légaux mais aussi en vue de les informer sur tout événement majeur qui pourrait avoir une incidence sur les activités de l'association.

En matière de risques et contrôle interne, il faut que les dirigeants et administrateurs soient également mis au courant des dérives, manquements, ... par rapport au système en place. Des procédures doivent dès lors être mises en place qui permettent d'informer les dirigeants de ces déviations par rapport aux règles et procédures.

2.5.3. Des bonnes pratiques de communication et information



Les **petites associations** ne nécessitent pas de structure de communication lourde. De par leur taille, la communication se fait souvent de manière informelle et tout le monde est au courant de tout. Néanmoins, avoir une trace écrite des réunions et discussions relatives aux décisions prises par l'association peut être utile pour ces associations afin de communiquer vers l'extérieur, d'avoir un historique des décisions et leur justification, et de conserver les connaissances au sein de l'association.

Par ailleurs avoir des mécanismes de communication qui permettent d'informer le Conseil d'Administration en dehors des prescrits légaux peut également s'avérer utile pour les petites associations de sorte que lors de l'approbation des comptes, bon nombre de questions aient déjà été résolues. Cela permet également au Conseil d'Administration d'exercer plus facilement sa fonction de contrôle.

Pour les **grandes ou moyennes associations**, cette structure de communication devrait être formalisée par la désignation d'un responsable chargé de la communication ou qui s'assure de garder une trace écrite justifiant les décisions prises par l'association. Ces structures de communication peuvent prendre différentes formes :

- Des réunions mensuelles d'équipe où sont abordées les activités. Ces réunions font l'objet de procès-verbaux qui sont diffusés aux participants et aux dirigeants de l'association. Une trace écrite en est conservée dans un endroit centralisé et accessible ;
- Des réunions périodiques incluant l'ensemble du personnel de l'association où sont abordés des problèmes généraux et où le personnel peut directement s'adresser aux dirigeants ;
- Des réunions régulières de direction qui regroupent les dirigeants, à savoir le directeur, le directeur financier, les responsables de secteurs/unités, où sont traités les problèmes de gestion et la réalisation des activités y est passée en revue. Ces réunions font également l'objet de procès verbaux ;



- L'usage de notes écrites vers l'ensemble du personnel ;
- L'usage de valves où est affichée l'information à destination de l'ensemble du personnel ;
- L'usage d'un cahier d'incidents ;
- L'usage de boîte à suggestions ;
- L'usage de courriels pour les associations qui utilisent l'outil informatique comme moyen de communication ;
- La publication de périodiques à destination des membres, du personnel, de l'extérieur les informant sur les activités de l'association, ses perspectives, etc.;
- Les contacts réguliers avec les pouvoirs subsidants, les fédérations, le secrétariat social, ... ;
- La publication d'un rapport d'activités et de ses comptes ;
- La porte ouverte ;

A nouveau tout dépend de la structure de l'association, de son mode de fonctionnement, de sa taille, de sa culture de la communication, ...

2.5.4. Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?

- Votre association a-t-elle une structure de communication permettant d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision ?
- Les décisions prises sont-elles documentées ?
- L'information dont vous disposez, est-elle opportune et appropriée ?
- Disposez-vous de l'information relative aux problèmes, risques, non-respect des règles et procédures ?
- Le personnel de votre association sait-il où s'adresser en cas de constat de comportement non autorisé, de fraude, ... ?
- Les informations pertinentes sont-elles conservées ?
- Le Conseil d'Administration dispose-t-il des informations suffisantes pour l'approbation des comptes ? Et l'Assemblée générale ? Les pouvoirs subsidants ?



2.6. Comment pouvez-vous vous assurer que ce système fonctionne ?

Last but not least, il faut qu'en tant que dirigeant d'association, administrateur vous vous assuriez que le système de contrôle interne qui est mis en place fonctionne. Il vous faut dès lors évaluer l'efficacité du système et si le personnel et les dirigeants respectent les règles et procédures mises en place.

2.6.1. Que pouvez-vous mettre en place pour vous assurer de l'efficacité du système ?

Il est important que les dirigeants des associations se chargent de cette évaluation d'efficacité des systèmes de contrôle en place. Surtout, qu'à l'inverse des organisations privées et publiques, les associations ne disposent bien souvent pas du support d'un auditeur interne – ou équivalent – qui réalise une telle évaluation indépendante et objective.

Cette évaluation doit être faite par le dirigeant de manière ponctuelle et continue, soit par des tests d'échantillonnage sur les transactions, soit en passant en revue les procédures en place et comment elles sont mises en œuvre via des entretiens avec les membres du personnel concerné, soit à partir de questionnaires envoyés à un échantillon représentatif de membres du personnel.

Au niveau de l'approbation des comptes, les associations soumises au contrôle d'un commissaire aux comptes, peuvent s'appuyer sur son opinion quant à la fiabilité des comptes. Néanmoins, cette opinion n'intervient qu'en fin de période comptable, après la clôture des comptes et activités et ne concerne que les aspects financiers et les activités de contrôles relatives aux opérations financières.

Le Conseil d'Administration doit également jouer un rôle à ce stade en s'informant sur les procédures en place et sur la réalité et la réalisation des activités avant d'approuver les comptes et rapports d'activités. Tout comme l'Assemblée générale doit jouer son rôle de contrôle et questionner le Conseil d'Administration, surtout, si l'association ne peut s'appuyer sur un commissaire aux comptes.

Avoir un comptable ou expert-comptable indépendant qui lors de la rédaction des comptes, leur contrôle, vérifie également les procédures d'encodage, d'approbation des dépenses, des commandes, ... peut être un support efficace pour que les dirigeants et administrateurs aient une confiance suffisante dans la fiabilité des comptes.

Il y a évidemment le contrôle externe effectué par les pouvoirs subsidiaires, qui bien que souvent limité à de la conformité par rapport aux critères d'éligibilité, fournissent des indications utiles sur la gestion de l'association.



2.6.2. Des bonnes pratiques d'évaluation d'efficacité

Pour s'assurer de la fiabilité des comptes, le dirigeant ou le commissaire aux comptes ou le comptable peut procéder à des tests sur les transactions effectuées sur base d'échantillonnage.

Pour ce faire, il peut sélectionner de manière aléatoire des dépenses effectuées et vérifier leur réalité en les comparant aux factures, bons de commande et bons de réception quand il y en a. Il doit également vérifier si elles ont été approuvées par les personnes qui avaient autorité pour le faire, si la facture est postérieure à la commande. Lorsqu'il s'agit d'un achat d'investissement, il doit vérifier si celui-ci a été réalisé conformément aux règles de marchés publics, si différentes offres ont bien été demandées, il doit justifier / motiver le choix du fournisseur sur base de critères objectifs et justifier / motiver l'utilisation des exceptions aux règles de marchés publics,...

Cet échantillonnage peut être réalisé soit :

- en fonction des montants, p.ex. toutes les dépenses supérieures à 500€
- en fonction des fournisseurs, p.ex. toutes les factures relatives à un fournisseur
- en fonction d'une proportion de factures, p.ex. 10% de toutes les factures
- ...

Pour toutes les activités hors financières, le dirigeant peut s'assurer de leur application en questionnant le personnel:

- Etes-vous informés des procédures ?
- Les appliquez-vous ?
- Comment fonctionnent-elles ?
- Faut-il les améliorer ?
- Faut-il les rappeler ?
- Avez-vous remarqué des déviations, des exceptions à ces règles ? Lesquelles ? Dans quelles circonstances ?
- ...

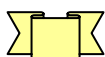
Pour s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne, le dirigeant peut réaliser une auto-évaluation du système. C'est-à-dire pour chacune des couches du contrôle interne, il évalue les mesures en place et vérifie si elles existent, si elles sont



pertinentes et adéquates pour son organisation en fonction de ses objectifs et risques.

Le dirigeant peut également faire évaluer l'efficacité de son système de contrôle interne par des experts externes à l'organisation.

2.6.3. Quelles sont les questions que vous devriez vous poser en tant que dirigeant / administrateur d'une ASBL ?



- Les procédures et politiques en matière de contrôle interne sont-elles en place et sont-elles réalisées par le personnel ? p.ex. seul le comptable a-t-il accès à la comptabilité en écriture ou toute dépense est-elle bien justifiée ?
- Les procédures et politique en matière de contrôle interne sont-elles efficaces ? Atteignent-elles l'objectif pour lequel elles ont été mises en place ? p.ex. la séparation de fonctions permet-elle d'avoir une meilleure assurance quant à la non-existence de fraudes ?
- Ces procédures sont-elles toujours adéquates et efficaces ? C'est-à-dire est-ce que les contrôles mis en place ne sont pas plus onéreux que ce qu'ils rapportent ?
- Le commissaire aux comptes a-t-il bien rempli son activité ? A-t-il documenté sur base de faits ses remarques et observations ?
- L'administrateur a-t-il les informations suffisantes lui permettant d'approuver les comptes ?
- ...



3 Législations

3.1. Loi de 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002

3.1.1. Association sans but lucratif

La loi de 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002 définit dans son article premier ce que l'on entend par association sans but lucratif. Une association sans but lucratif est une association dont le siège est en Belgique et qui ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel.

Les statuts

Les informations contenues dans les statuts

L'article 2 de la loi sur les associations sans but lucratif spécifie les informations qui doivent figurer dans tous les cas dans les statuts. Ces informations sont reprises ci-dessous.

- Les informations (les nom, prénom, domicile, ...) relatives à chaque **fondateur**. Les fondateurs peuvent être des personnalités physiques et/ou morales ;
- La dénomination et l'adresse du **siège social** de l'association ainsi que l'indication de l'arrondissement judiciaire dont elle dépend ;
- Le **nombre minimum des membres** qui doit être au moins de 3 personnes. A nouveau, les membres peuvent être des personnalités physiques et/ou morales ;
- La désignation précise du ou des **buts** en vue desquels l'association est constituée;
- Les conditions et formalités d'admission et de sortie des **membres**;
- Les attributions et le mode de convocation de **l'Assemblée générale** ainsi que la manière dont ses résolutions sont portées à la connaissance des membres et des tiers;
- Le mode de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des **administrateurs**, l'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège, ainsi que la durée de leur mandat;
- Le mode de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des personnes éventuellement **habilitées à représenter l'association**, l'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège;



- Le mode de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des personnes **déléguées à la gestion journalière** de l'association, l'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège (si applicable) ;
- Le montant maximum des **cotisations** ou des versements à effectuer par les membres;
- La **destination** du patrimoine de l'association en cas de dissolution, lequel doit être affecté à une fin désintéressée;
- La **durée** de l'association lorsqu'elle n'est pas illimitée.

Comment faut-il procéder pour modifier les statuts ?

Pour modifier les statuts, il faut réunir une Assemblée générale qui sera convoquée conformément aux règles statutaires. L'ordre du jour de la convocation de cette Assemblée générale doit comprendre les modifications qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale.

Cette Assemblée générale doit réunir les quorums de présence et de vote spécifiques exigés par la loi :

- quorum de présence : 2/3 des membres présents ou valablement représentés ;
- quorum de vote : majorité des 2/3 des voix présentes ou représentées pour toute modification statutaire, à l'exception de la modification du (des) but(s) de l'association, pour laquelle il faut une majorité des 4/5^{èmes} des voix des membres présents ou représentés.

Si les deux tiers des membres ne sont pas présents ou représentés à la première réunion, il peut être convoqué une seconde réunion au moins quinze jours plus tard, qui pourra délibérer valablement, quel que soit le nombre des membres présents ou représentés. Le quorum de vote, quant à lui, reste le même.

Du dépôt des statuts

La publicité des statuts se fait dorénavant par leur dépôt au greffe du tribunal de commerce du lieu où le siège social de l'association est installé et par leur publication au Moniteur. Les statuts seront déposés au greffe accompagnés des actes relatifs à la nomination des administrateurs et d'une copie du registre des membres. Moyennant l'utilisation des formulaires ad hoc, le greffe transmettra la demande de publication au Moniteur.



3.1.2. Assemblée générale des membres et Conseil d'Administration

L'Assemblée générale inclut tous les membres effectifs d'une association.

Le Conseil d'Administration est composé de trois personnes au moins (si une association n'est composée que de trois membres, le Conseil d'Administration sera composé de deux personnes). Le nombre d'administrateurs doit en tout cas toujours être inférieur au nombre de personnes membres de l'association. Le Conseil d'Administration gère les affaires de l'association et la représente dans tous les actes judiciaires et extrajudiciaires (art. 13)

La gestion journalière de l'association, ainsi que la représentation de celle-ci en ce qui concerne cette gestion, peuvent être déléguées à une ou plusieurs personnes, administrateurs ou non, membres ou non, agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège (art. 13bis).

Les actes relatifs à la nomination ou à la cessation de fonctions des administrateurs, des personnes déléguées à la gestion journalière, des personnes habilitées à représenter l'association sont déposés au greffe du tribunal de commerce de l'arrondissement (art. 26 novies).

3.2. Obligations comptables des associations

3.2.1. Classification des associations sans but lucratif

Les obligations comptables et de contrôle des associations sont définies en fonction de leur taille. La loi définit 3 catégories d'associations : les petites associations, les associations de taille moyenne et les grandes associations.

Critères	Petite ASBL art. 17§2	ASBL de taille moyenne art. 17§3	Grande ASBL art. 17§5
	0 ou 1 critère rencontré	2 ou 3 critères rencontrés	2 ou 3 critères rencontrés ou
Nombre d'ETP	≥ 5	≥ 5	≥ 50 ou ≥ 100
Recettes hors TVA	≥ 250 000 €	≥ 250 000 €	≥ 6 250 000 €
Total bilan	≥ 1 000 000 €	≥ 1 000 000 €	≥ 3 125 000 €

Les 3 critères sont considérés en fin de l'année comptable et sont applicables dès la première année où 2 critères sont rencontrés. Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est calculé en moyenne annuelle.

Les travailleurs à prendre en considération pour calculer la moyenne annuelle des ETP sont ceux qui sont repris au registre du personnel (tenu en vertu de l'arrêté royal n° 5 du 23 octobre 1978). En particulier, les employés pour lesquels l'association reçoit un remboursement du salaire ou un subside seront également inclus dans la détermination du nombre d'ETP.

Les recettes hors TVA ne prennent pas en compte les recettes exceptionnelles.



Les catégories ainsi définies permettent d'identifier à quelles obligations comptables et à quels contrôles financiers l'association est soumise.

3.2.2. Tenue de la comptabilité

Toute ASBL est tenue de tenir une comptabilité. Dans les six mois qui suivent la fin de l'exercice social, le Conseil d'Administration soumet à l'Assemblée générale les comptes de résultats de l'année écoulée et le budget de l'exercice suivant. Le niveau de détail de la comptabilité varie en fonction de la taille de l'association.

Les petites associations tiennent une comptabilité simplifiée qui reprend au minimum les mouvements de disponibilités (en espèces et en comptes). Il n'y a pas d'obligation de réaliser un inventaire annuel (tel que prévu dans l'art. 7 de la loi du 17 juillet 1975) et pas d'obligation de conserver les comptes pendant 10 ans.

Les associations de tailles moyenne et grande tiennent leur comptabilité et établissent leurs comptes annuels conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises.

Quelle que soit leur taille, les associations soumises à des règles particulières, résultant d'une législation ou d'une réglementation publique, relatives à la tenue de leur comptabilité et à leurs comptes annuels, restent soumises à celles-ci.

3.2.3. Contrôle de la situation financière et des comptes

Les grandes associations sont tenues de confier à un ou plusieurs commissaires le contrôle :

- de la situation financière ;
- des comptes annuels ;
- de la régularité des opérations à constater dans les comptes annuels.

Ce(s) commissaire(s) est (sont) désigné(s) par l'Assemblée générale parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Leur nomination ou la cessation de leurs fonctions sera publiée au Moniteur belge.



4 Outils d'évaluation

4.1. Auto-évaluation du contrôle interne

Auto-évaluation du contrôle interne

Le questionnaire ci-dessous est destiné à évaluer l'efficacité du système de contrôle interne en place au sein de votre association. Si certaines activités ne sont pas présentes au sein de votre association, cela ne veut pas dire nécessairement qu'elles doivent être mises en place. Les dirigeants doivent estimer l'opportunité de leur mise en place en fonction de leur organisation et de son environnement. Il ne s'agit pas non plus d'une liste exhaustive de questions, mais d'une liste générique qui devrait être adaptée par chaque association.

- réponse 0: pas en place mais pas nécessaire/réaliste
- réponse 1: pas en place mais devrait être mis en place
- réponse 2: en place mais devrait être amélioré
- réponse 3: en place et fonctionne efficacement

0	1	2	3
---	---	---	---

Environnement de contrôle

Intégrité et éthique

Comment l'intégrité et l'éthique sont-elles encouragées au sein de votre association ?

- Les valeurs et le code de conduite du personnel particuliers à l'association existent mais de manière informelle
- Les valeurs éthiques sont formalisées et les dirigeants montrent l'exemple.
- Les codes et valeurs sont communiqués à l'ensemble du personnel selon un programme de formation. Cela fait partie du programme de formation des personnes nouvellement recrutées.
- Le personnel s'engage à respecter les valeurs de l'association. Les comportements exemplaires sont mis en avant afin de servir de référence. Des sanctions sont prises en cas de non-conformité.

☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐

Stratégie et mission

Comment votre association définit-elle sa mission et ses objectifs ?

- La mission et la stratégie de l'association existent dans l'esprit des dirigeants mais ne sont pas formalisées.
- La mission et la stratégie de l'association sont formalisées. Elles sont définies en réaction aux événements.
- La mission et la stratégie sont communiquées à l'ensemble du personnel. Certains problèmes sont anticipés et des plans d'action sont établis.
- La stratégie est traduite en plans d'actions. Des priorités sont établies en fonction de la situation actuelle et d'événements prévisibles. Les plans d'actions sont établis en conséquence.
- La mission, la stratégie et les résultats des années précédentes ainsi que l'identification des risques servent de base à la définition des objectifs. Les objectifs sont suivis.
- Un processus formalisé de détermination et de communication des objectifs stratégiques et opérationnels est en place. Ce processus prend en compte tous les acteurs internes et externes. Les objectifs sont mesurables et des indicateurs de performance sont en place. L'adéquation entre les objectifs et le budget est analysée et l'arbitrage entre les objectifs est transparent. Les risques sont contrôlés.

☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐



	0	1	2	3
Le recrutement				
Quelles sont les procédures de recrutement en place visant à assurer l'adéquation entre les besoins et les profils afin d'atteindre les objectifs ? - Une procédure de recrutement formalisée existe. - Les aptitudes de la personne nouvellement engagée sont évaluées à la fin de sa période d'essai. Une mauvaise évaluation est sanctionnée. - Toutes les positions clés sont remplies sur base de profils reprenant tant les compétences que les connaissances. Il y a concordance entre les profils et les compétences nécessaires. - Toutes les places sont remplies sur base de profils qui reflètent le niveau de connaissances et les compétences requises. Ces profils sont utilisés lors des recrutements, des formations et promotions. Toutes les sources de recrutements sont envisagées.	☐	☐	☐	☐
Structure organisationnelle et responsabilités				
Votre association est-elle organisée de manière à responsabiliser l'ensemble du personnel quant à l'atteinte des objectifs de votre association ? - Les fonctions et responsabilités sont mises sous forme d'organigramme. - Les responsabilités sont communiquées et l'association est structurée de manière à favoriser la communication. - Les décideurs prennent leurs responsabilités et les délégations d'autorités sont clairement définies et respectées. - Les responsabilités sont communiquées via les descriptions de postes. L'organisation est centrée sur les résultats, l'atteinte des objectifs et la minimisation des risques. - Les descriptions de postes et profils sont adaptés par les dirigeants en fonction des besoins, la structure de l'organisation est flexible. L'allocation des postes et fonctions est également revue en fonction des besoins.	☐	☐	☐	☐
	0	1	2	3
Gestion des risques et activités de contrôle				
Comment les risques auxquels votre association est confrontée et les activités de contrôles sont-ils intégrés dans le processus de prise de décision pour assurer l'atteinte des objectifs de l'association ? - Des risques sont identifiés sans lien avec les objectifs et la mission de l'association et les activités de contrôle en place n'y sont pas liées. - Certains risques et les activités de contrôle associées sont liés aux objectifs et à la mission de l'association. Ces risques sont identifiés systématiquement par les dirigeants de l'association. - Les risques liés aux objectifs et à la mission de l'association sont identifiés, évalués et régulièrement revus par l'encadrement de l'association. Le personnel est associé et comprend l'importance de ceux-ci. Les activités de contrôle sont mises en œuvre en conséquence. - Les risques liés aux objectifs et à la mission de l'association sont identifiés, gérés et revus régulièrement. Les mesures de contrôle sont mises en œuvre par l'ensemble du personnel en fonction de ceux-ci et tout changement dans l'environnement interne ou externe de l'association entraîne une réévaluation des risques et des activités de contrôle.	☐	☐	☐	☐



	0	1	2	3
Information et communication				
Quel processus est en place pour assurer une transmission à temps de l'information pertinente et fiable? - Des processus informels sont en place pour informer les dirigeants / Conseil d'Administration et le personnel de l'association. - Des procédures sont en place afin de communiquer convenablement aux dirigeants / Conseil d'Administration les informations à caractère financier. L'information non financière est présentée de manière ad hoc. - Des procédures formelles sont en place afin de veiller à ce que les dirigeants aient l'information pertinente, fiable et à temps. Des procédures formelles sont également en place pour communiquer vers le personnel et entre les unités de l'association. - Il existe des canaux de communication qui permettent au personnel de communiquer directement aux dirigeants toute information qui a un impact significatif sur leur travail. Les dirigeants encouragent ces comportements et cherchent à s'informer par tous les canaux possibles.	☐	☐	☐	☐
Le pilotage				
Quelles activités de pilotage visant à évaluer l'efficacité du contrôle interne et l'atteinte des objectifs de l'association sont mises en œuvre ? - Des activités de pilotage relatifs aux objectifs et aux systèmes de contrôle interne sont rarement exécutées. - Certaines activités de pilotage sont réalisées. Elles concernent principalement les résultats financiers et budgétaires et sont principalement réalisées par le commissaire aux comptes. Le contrôle interne est évalué une fois par an par les dirigeants au moment de la réalisation des comptes annuels de l'association. - Il existe un pilotage des activités réalisé par les cadres de l'association et il concerne tant les aspects financiers, opérationnels que de conformité. Les déviations entre budget et réalisations sont analysées. Les systèmes de contrôle interne sont évalués régulièrement par les dirigeants et responsables des activités de l'association. - Il existe un pilotage des activités réalisé par les cadres de l'association qui concerne tant les aspects financiers, opérationnels que de conformité ainsi que leur lien avec les objectifs et les missions de l'association. Des explications sont recherchées pour toute variation de la performance de l'association et les leçons sont intégrées. Les systèmes de contrôle interne sont pilotés de manière continue et sont continuellement soumis à amélioration.	☐	☐	☐	☐
Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne				
Comment les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont-ils définis au sein de votre association ? - Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont établis et communiqués de manière informelle. - Les rôles et responsabilités sont formellement établis en matière de contrôle interne. Une personne clef est désignée par l'encadrement comme responsable de la mise en œuvre du contrôle interne. - Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont clairement établis et communiqués. Les cadres de l'association sont responsables pour la mise en œuvre du contrôle interne au sein de leurs fonctions. - Les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne sont clairement établis et communiqués. L'ensemble du personnel comprend son rôle et ses responsabilités en cette matière. Ces rôles et responsabilités sont renforcés par des formations continues en la matière.	☐	☐	☐	☐



4.2. Evaluation de la conformité à la loi sur les ASBL

Conformité de votre association à la loi de 1921 modifiée par la loi du 2 mai 2002		
Cette check-list reprend les points essentiels de la Loi sur les statuts, les organes de gestion, les obligations relatives au greffe et les obligations comptables et de contrôle. Pour une information détaillée, la consultation de la loi ou d'ouvrages plus détaillés s'imposera.		
Mis à part la section sur la comptabilité qui est structurée différemment, les réponses aux questions donne un signal clair : - réponse négative: non conformité avec la loi - réponse positive: conformité avec la loi		
Les statuts contiennent-ils toutes les informations obligatoires ?	Oui	Non
Mentions devant figurer obligatoirement dans les statuts:		
L'association et ses membres		
- Les nom, prénom, domicile de chaque fondateur; ou, lorsqu'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la forme juridique et l'adresse du siège social	☐	☐
- La dénomination et l'adresse du siège social de l'association, ainsi que l'indication de l'arrondissement judiciaire dont elle dépend	☐	☐
- Le nombre minimum des membres	☐	☐
- La désignation précise du ou des buts en vue du(des)quel(s) elle est constituée	☐	☐
- Les conditions et formalités d'admission et de sortie des membres	☐	☐
L'Assemblée générale		
- Les attributions et le mode de convocation de l'Assemblée générale	☐	☐
- La manière dont les résolutions de l'Assemblée générale sont portées à la connaissance des membres et des tiers	☐	☐
Les administrateurs		
- Le mode de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des administrateurs	☐	☐
- L'étendue du pouvoir des administrateurs et la manière de les exercer; en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège, ainsi que la durée de leur mandat	☐	☐
Les personnes habilitées à représenter l'association		
- Le cas échéant, le mode de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des personnes habilitées à représenter l'association	☐	☐
- L'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège	☐	☐
Les personnes déléguées à la gestion journalière de l'association		
- Le cas échéant, le mode de nomination, de cessation de fonctions et de révocation des personnes déléguées à la gestion journalière de l'association	☐	☐
- L'étendue de leurs pouvoirs et la manière de les exercer, en agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège	☐	☐
Les commissaires		
- Le cas échéant, le mode de nomination des commissaires	☐	☐
Les cotisations		
- Le montant maximum des cotisations ou des versements à effectuer par les membres	☐	☐
Le patrimoine		
- La destination du patrimoine de l'association en cas de dissolution, lequel doit être affecté à une fin désintéressée	☐	☐
La durée de l'association		
- La durée de l'association lorsqu'elle n'est pas illimitée	☐	☐



L'Assemblée générale	OUI	NON
- L'Assemblée générale est-elle composée d'au moins trois membres ?	☐	☐
Le Conseil d'Administration		
- Le Conseil d'Administration est-il composé de moins de personnes qu'il n'y a de membres dans l'Assemblée générale ?	☐	☐
- Le Conseil d'Administration est-il composé d'au moins 3 personnes ou d'au moins 2 personnes si l'AG ne compte que 3 membres ?	☐	☐
Les bons documents ont-ils été déposés au greffe du tribunal de commerce de l'arrondissement ?		
- Les statuts de l'association	☐	☐
- Les actes relatifs à la nomination ou à la cessation de fonctions		
. des administrateurs,	☐	☐
. le cas échéant, des personnes déléguées à la gestion journalière	☐	☐
. le cas échéant, des personnes habilitées à représenter l'association	☐	☐
. le cas échéant, des commissaires	☐	☐
- Une copie du registre des membres	☐	☐
Les obligations comptables		
Pour connaître les obligations comptables auxquelles votre association est soumise, il y a lieu d'identifier à quelle catégorie elle appartient. A la date de clôture de l'exercice social:		
- le nombre de travailleurs en équivalents temps plein et en moyenne annuelle est-il supérieur ou égal à 5 ?	☐	☐
- les recettes annuelles autres qu'exceptionnelles et HTVA sont-elles supérieures ou égales à 250 000 EUR ?	☐	☐
- le total du bilan est-il supérieur ou égal à 1 000 000 EUR ?	☐	☐
Vous obtenez deux ou trois réponses négatives à ces questions: Vous êtes soumis au schéma de comptabilité simplifiée qui porte sur les mouvements des disponibilités en espèces et en comptes Vous obtenez au moins deux réponses positives à ces questions: Vous êtes soumis à la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité des entreprises pour tenir votre comptabilité et établir les comptes annuels <i>Remarque :</i> Les obligations comptables mentionnées dans la loi ne s'appliquent pas aux asbl dont la comptabilité et les comptes annuels sont régis par une législation ou réglementation spécifique à condition que celle-ci soit plus contraignante.		
Le contrôle par un ou plusieurs commissaire(s)		
Vous êtes tenus de confier à un ou plusieurs commissaires le contrôle de la situation financière, des comptes annuels et de la régularité des opérations à constater dans les comptes annuels, si à la date de clôture de l'exercice social :		
- votre association compte plus de 100 équivalents temps plein en moyenne annuelle	☐	☐
ou, si vous obtenez au moins deux réponses positives aux trois questions suivantes		
- Le nombre de travailleurs en équivalents temps plein et en moyenne annuelle est-il supérieur ou égal à 50 ?	☐	☐
- Les recettes annuelles autres qu'exceptionnelles et HTVA sont-elles supérieures ou égales à 6 250 000 EUR ?	☐	☐
- Le total du bilan est-il supérieur ou égal à 3 125 000 EUR ?	☐	☐



5 Annexe

Le contrôle interne



Cette annexe sur le contrôle interne reprend les concepts théoriques tels que tirés de la littérature sur le sujet. Chaque concept est illustré par des exemples qui ont été observés dans des associations.

A. Définition et limites du contrôle interne

A.1. Définition

Le contrôle interne est un processus intégré mis en œuvre par l'ensemble du personnel d'une organisation afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation, dans le cadre de la mission de cette organisation, des objectifs suivants :

- l'exécution économique, efficace et efficiente de ses opérations ;
- le reporting, (ou le fait de rendre compte) de manière fiable et pertinente ;
- le respect des lois et réglementations en vigueur.

Cette notion de contrôle interne peut s'appliquer à toute organisation quelle que soit sa taille.

A.2. Explication

Le contrôle interne est un **processus**, c'est-à-dire une série d'activités ou de sous-processus itératifs, visant à atteindre un certain résultat, objectif. Le contrôle interne n'est pas une fin en soi, il est intégré à l'ensemble des activités d'une organisation et doit s'adapter aux changements auxquels l'organisation est confrontée.

Le contrôle interne est **intégré** aux activités de l'organisation. Il ne s'agit pas d'une activité supplémentaire qui vient s'ajouter aux autres activités de l'organisation sans lien direct avec ces activités.

Il est **effectué par l'ensemble du personnel**. Chaque membre d'une organisation, tant l'encadrement que les autres membres du personnel, est responsable à son niveau de l'exécution et de la mise en place du contrôle interne et ce dans les limites de ses champs de responsabilités et de compétences.

L'objectif du contrôle interne est d'obtenir une **assurance raisonnable**, c'est-à-dire avoir un niveau de confiance suffisant pour un certain niveau de coûts, bénéfices et risques. L'assurance raisonnable reflète l'idée que nul ne peut prédire l'avenir avec certitude. La réalisation des objectifs peut être compromise par des facteurs extérieurs indépendants de l'organisation, la survenance de défaillances, d'erreurs, le contournement de certains contrôles par la collusion de certains membres de l'organisation, etc. Par ailleurs, les contrôles ont un coût, un compromis doit donc être trouvé entre le risque, les bénéfices qu'apportent les contrôles et le coût de leur mise en œuvre.



Le contrôle interne est conçu en vue de la réalisation de certains objectifs. Ces objectifs sont :

■ L'exécution économique, efficace et efficiente des opérations

Les opérations réalisées par une organisation doivent être menées de manière économique, efficace, efficiente et cohérente avec la mission de cette organisation.

Economique signifie ne pas être inutile ou dispendieux. Cela implique l'acquisition en nombre juste des ressources, d'une bonne qualité, fournies au moment et au lieu voulus et au moindre coût.

Efficace se rapporte à la réalisation des objectifs ou à la mesure dans laquelle les résultats d'une activité correspondent à son objectif ou aux effets escomptés de cette activité.

Efficient se rapporte à la relation entre les ressources utilisées pour atteindre les objectifs fixés et les produits/résultats d'une activité. Cela implique la minimalisation des ressources employées pour atteindre une quantité et une qualité données de produits/résultats ou une maximalisation des produits/résultats d'une activité avec une quantité et une qualité données de ressources.

■ Rendre compte de manière fiable, pertinente et opportune

Ce point se rapporte à l'obligation de rendre compte à laquelle sont soumises les organisations. Au niveau des associations, il s'agit notamment de l'obligation de rendre compte au Conseil d'Administration et à l'Assemblée générale mais également de l'obligation de rendre compte vers les autorités subsidiaires en respect des arrêtés de subventionnement.

Le respect de ce principe passe par le développement, le maintien et la mise à disposition d'informations financières et non financières, fiables et pertinentes. Cette information sera transmise au moyen d'une publication correcte dans des rapports établis en temps opportun à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, tant en interne qu'en externe.

■ Respect des lois et réglementations en vigueur

Les organisations sont tenues de respecter un grand nombre de lois et réglementations différentes. Pour les associations, il s'agit entre autres des lois et arrêtés sur les ASBL, sur la comptabilité des ASBL, des arrêtés de subventionnement, les lois fiscales et sociales, les lois et réglementations qui régulent leur secteur d'activité, les lois relatives à l'environnement, à l'accès de lieux publics, etc.



Les organisations doivent dès lors veiller au respect de celles-ci quel que soit leur secteur d'activité.

A.3. Limites du contrôle interne

Le contrôle interne en soi ne peut pas garantir la réalisation des objectifs de l'association. S'il est mis en place de manière efficace, le contrôle interne peut réduire le risque de ne pas atteindre les objectifs fixés mais ne peut pas éliminer ce risque avec certitude. Par ailleurs, intervient également la notion de rapport coût/bénéfice des contrôles, les organisations sont soumises à des contraintes financières qui ne les autorisent pas à mettre en place les contrôles à n'importe quel coût. Il faut qu'il y ait une proportionnalité entre le coût de la mise en œuvre d'une activité de contrôle et les bénéfices qui peuvent en découler.

Les organisations sont également limitées par leur environnement interne et externe. Les contrôles mis en place dans une grande association ne peuvent généralement pas être établis de la même manière dans une petite association.

De plus, comme le contrôle interne repose sur le facteur humain, il peut être soumis à des erreurs de jugement, des mauvaises interprétations, ... voire des manœuvres malveillantes telles que la collusion, la fraude, ... Et celles-ci ne peuvent pas toujours être évitées.

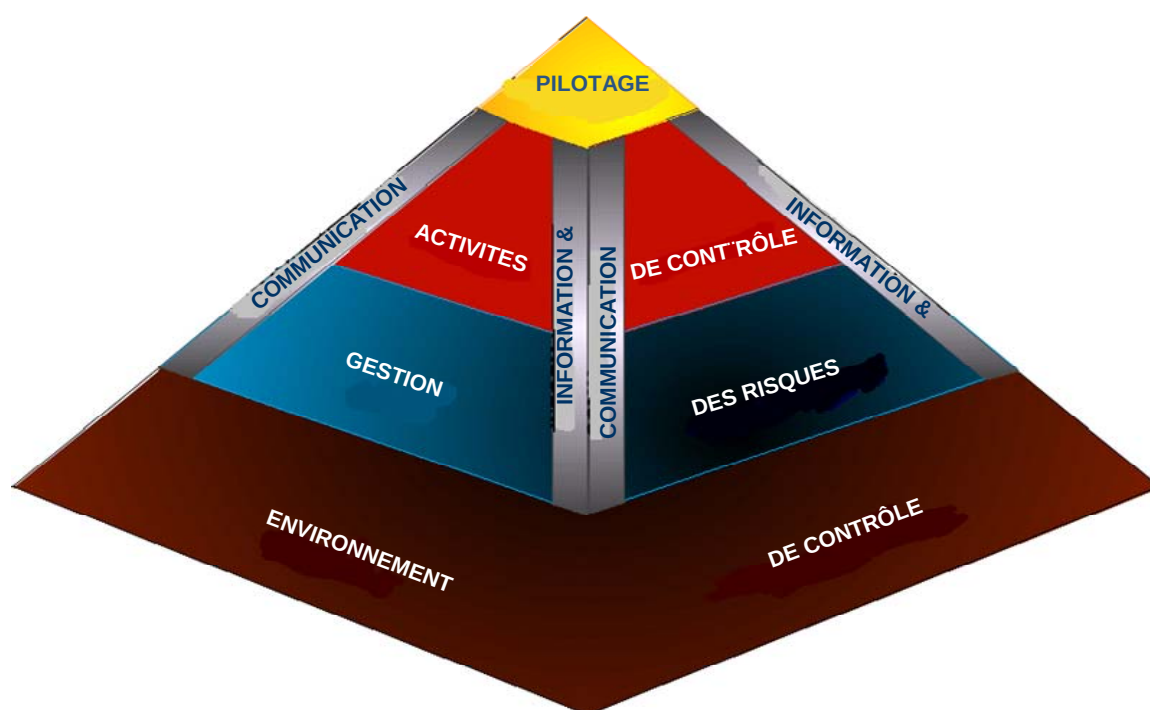
Le système de contrôle interne doit être proportionné aux objectifs, aux risques et à l'environnement interne et externe en vue de fournir une assurance raisonnable.



B. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne est représenté par cinq composantes majeures : l'environnement de contrôle, la gestion des risques, les activités de contrôle, la communication et l'information et le pilotage.

Ces composantes peuvent être schématisées de la manière suivante :



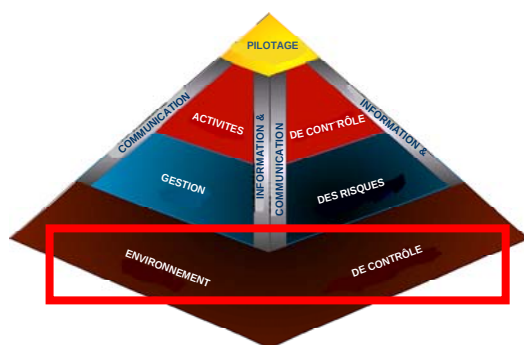
Source : COSO : Internal Control – Integrated Framework

Chaque composante de la pyramide de contrôle interne est importante pour la réalisation des objectifs du contrôle interne. Par ailleurs, ces composantes s'appliquent à travers l'ensemble de l'organisation, au niveau de l'individu (membre du personnel ou bénévole d'une association) comme au niveau d'un département de l'association, ou au niveau de l'association en général.

La communication et l'information est représentée de manière transversale car elle est nécessaire à tous les niveaux du contrôle interne comme à tous les niveaux de l'organisation. Cette communication se fait du haut vers le bas (top-down), du bas vers le haut (bottom-up), de même que transversalement.

Ceci est applicable à toute organisation, donc à toute association, quelle que soit sa taille. Par contre, la manière suivant laquelle le contrôle interne va être mis en place, l'intensité de mise en œuvre de chacune des composantes, sera fonction des spécificités propres de l'organisation et de ses objectifs. Ainsi, à partir des spécificités de l'association, de ses contraintes, de ses risques ou de sa taille, les dirigeants seront amenés à faire certains choix par rapport à la mise en œuvre et la façon dont le contrôle interne sera mis en place.

B.1. L'environnement de contrôle



L'environnement de contrôle reflète la culture d'une organisation. Il détermine le niveau de sensibilisation de son personnel au besoin de contrôle. En fournissant une discipline et une structure, il constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne.

Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle sont:

- a) l'intégrité personnelle et professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel, y compris par rapport au contrôle interne;
- b) l'engagement du personnel à un niveau de compétences approprié;
- c) le style de management (en l'occurrence, la philosophie des responsables et leur manière d'opérer);
- d) la structure de l'organisation;
- e) les politiques et pratiques en matière de ressources humaines.

a) L'intégrité personnelle et professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel

L'intégrité personnelle et professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel déterminent leurs priorités et leurs jugements de valeur. Cela se traduit par un code de conduite. Ces qualités doivent se concrétiser par une attitude d'adhésion à l'égard du contrôle interne, en tout temps et dans l'ensemble de l'organisation.

Toute personne active dans l'organisation — tant les responsables que le personnel — doit prouver son intégrité personnelle et professionnelle, et son respect de l'éthique; tous doivent en permanence observer les codes de conduite en vigueur en s'obligeant, par exemple, à déclarer les fonctions qu'ils pourraient exercer en dehors de l'organisation, à déclarer les dons qu'ils reçoivent ou à signaler les conflits d'intérêts qui peuvent exister entre l'individu et l'organisation.





Une association, qui ne dispose pas d'un code de bonne conduite, a intégré dans le projet collectif de l'association un chapitre relatif à l'éthique et l'intégrité. Ce projet collectif a préalablement été préparé et discuté avec l'ensemble du personnel de l'association y compris avec le Conseil d'Administration. Ce projet a obtenu l'adhésion de l'ensemble du personnel.

Une association a intégré dans la formation qu'elle dispense à ses collaborateurs une partie relative à l'éthique et l'intégrité, p.ex. comment se comporter avec le public, avec les enfants, ce qui peut être fait et pas, ... Le personnel de l'association et les indépendants qui travaillent ponctuellement pour cette association ont tous participé aux formations.

Une grande association a mis en place un règlement intérieur de travail, des procédures de gestion des ressources humaines pour l'encadrement, des procédures pour les ouvriers, des règles d'hygiène et de discipline dans les zones de production. Le non-respect de ces règles est sanctionnable.

b) L'engagement à un niveau de compétences approprié

L'engagement à un niveau de compétence approprié se définit, notamment, au regard du niveau de connaissance et d'aptitudes nécessaires pour garantir à la fois que les tâches sont accomplies de manière économique, efficiente et efficace, et que les responsabilités individuelles liées au contrôle interne sont bien comprises.

Les responsables et le personnel doivent veiller à garder le niveau de compétence qui leur permette de comprendre toute l'importance d'élaborer, de mettre en œuvre, et de maintenir un bon contrôle interne et de s'acquitter de leurs tâches en vue de réaliser les objectifs généraux du contrôle interne et la mission de l'organisation. Chacun, au sein d'une organisation, participe au contrôle interne à son niveau et dans les limites de ses responsabilités.

Les responsables et leur personnel doivent, dès lors, entretenir et démontrer un niveau de compétence qui leur permette d'évaluer les risques et d'assurer un travail efficace et efficient, et de faire preuve d'une compréhension des contrôles internes suffisante pour s'acquitter efficacement de leurs responsabilités.

Au travers d'actions de formation, par exemple, on peut arriver à accroître la sensibilité du personnel aux objectifs du contrôle interne.

Les formations en contrôle interne ne sont pas répandues dans le secteur associatif. On peut remarquer, toutefois, que de nombreuses associations se soucient de la formation pour réaliser leurs objectifs, leurs activités et veillent également à se former pour prévenir certains risques ou en vue de respecter certaines obligations légales.





Une association a engagé un conseiller en prévention qui veille au respect de la réglementation en ce qui concerne l'accueil des personnes, la prévention contre les incendies, la sécurité des bâtiments, l'adaptation de ces bâtiments pour l'accueil de personnes handicapées. Par ailleurs, le conseiller suit des formations dans ces domaines afin de rester à niveau et accroître ses compétences.

Cette même association, lors du recrutement du personnel, demande à chacun une copie certifiée conforme du diplôme et un titre d'équivalence de diplôme si nécessaire. Ceci est d'ailleurs une clause suspensive du contrat d'engagement.

Une association a décidé de former deux membres de son personnel aux techniques du feu et des premiers secours afin de pouvoir intervenir de façon appropriée en cas de problème.

Une grande association a mis en place des descriptions de fonction détaillées pour le personnel d'encadrement et le personnel non handicapé. Les compétences du personnel valide sont évaluées (performance) et des formations sont fournies au personnel, p.ex. formation en gestion des conflits pour le personnel du département ressources humaines, gestion d'équipe pour les responsables d'équipes, ...

Certaines associations ont mis en place un coaching de personnes nouvellement engagées afin de renforcer et garantir leur aptitude au travail pour lequel elles ont été engagées. Ceci permet d'encadrer les personnes sur le terrain.

c) Le style de management

Le style de management des responsables et leur manière d'opérer doit refléter les éléments suivants:

- l'attitude permanente d'adhésion au contrôle interne, l'indépendance, la compétence et la volonté de montrer l'exemple;
- un code de conduite défini par les responsables ainsi qu'une assistance et des évaluations de performance qui tiennent compte des objectifs du contrôle interne.

L'état d'esprit défini par la direction se reflète dans tous les aspects des actions menées par la direction. L'engagement, l'implication et le soutien du Conseil d'Administration d'une association favorisent une attitude positive et sont déterminants pour le maintien d'une attitude constructive et d'adhésion au contrôle interne dans l'association.

Si l'encadrement est convaincu de l'importance du contrôle interne, les membres de l'association y seront sensibilisés et réagiront en respectant les contrôles établis.

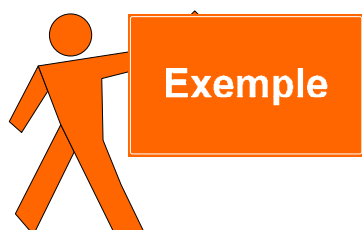
Si, au contraire, le personnel de l'association a le sentiment que le contrôle n'est pas une préoccupation majeure de l'encadrement et est soutenu de manière formelle



plutôt que réelle, il est pratiquement certain que les objectifs de contrôle de l'association ne pourront effectivement pas être atteints.

Par conséquent, il est extrêmement important que la direction fasse la démonstration et insiste sur ce qu'est une conduite éthique si elle veut atteindre les objectifs de contrôle interne. Dans l'exercice de sa fonction, la direction doit donner l'exemple au travers de ses propres actions et sa conduite doit être le modèle de ce qu'il est bon de faire plutôt que l'image de ce qui n'est qu'acceptable ou simplement commode. Les politiques, les procédures et les pratiques de la direction doivent, tout particulièrement, promouvoir des façons de faire qui répondent à l'ensemble des critères énoncés: économie, efficience et efficacité, respect des lois et réglementation en vigueur, assurer une information fiable et pertinente.

Nombreux sont, toutefois, les éléments qui ont une incidence sur l'intégrité des responsables d'une association et de leur personnel. Dès lors, il convient de rappeler au personnel, à intervalles réguliers, ses obligations en cette matière et de rappeler les obligations reprises dans le code de conduite. Conseiller et évaluer les performances ont aussi leur rôle à jouer. Ainsi, les évaluations doivent être basées sur l'appréciation de plusieurs facteurs clés, incluant le rôle du personnel dans la réalisation du contrôle interne.



La direction d'une association fait annuellement un rappel du règlement intérieur en vigueur vers l'ensemble du personnel.

Une autre association aborde les problèmes liés à l'éthique, l'intégrité, le respect des règles, la performance financière et des activités lors de réunions mensuelles de la direction ou, lors de changements, avec l'ensemble du personnel.

d) La structure de l'organisation

La structure d'une organisation prévoit les éléments suivants:

- délimitation de pouvoirs et domaines de responsabilité;
- délégations de pouvoirs et obligation de rendre compte;
- canaux d'information appropriés.

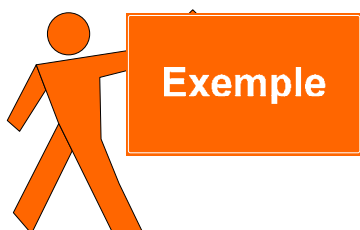
La structure organisationnelle définit les principaux domaines d'autorité et de responsabilité d'une organisation. Les délégations de pouvoirs et l'obligation de rendre compte ont trait à la manière dont cette autorité et ces responsabilités sont déléguées dans l'ensemble de l'organisation.

Qui dit habilitation ou obligation de rendre compte dit établissement de rapports. Il est, dès lors, nécessaire que des canaux d'information appropriés soient définis.



Dans des circonstances exceptionnelles, il doit être possible d'ajouter d'autres canaux d'information à ceux qui existent, notamment dans les cas où le management est lui-même impliqué dans des irrégularités.

La structure organisationnelle peut inclure un service d'audit interne qui sera indépendant des dirigeants et fera rapport directement au plus haut niveau d'autorité de l'organisation, le Conseil d'Administration.



Une grande association a mis en place un organigramme fonctionnel répartissant les responsabilités et rôles de chaque membre du personnel valide. Pour le personnel handicapé cela n'a pas été réalisé étant donné la flexibilité requise.

Une association de taille moyenne a réparti les rôles et responsabilités de manière claire, organisée et documentée. Chaque membre du personnel est informé de ses rôles et responsabilités et les profils de fonction sont adaptés en fonction.

Une petite association (3 personnes) n'a pas mis d'organigramme en place. Cependant, la répartition des rôles et responsabilités est clairement définie. Chaque membre a son domaine de responsabilité. En cas d'absence de l'un ou l'autre membre, les autres sont à même de reprendre ses activités, étant donné la communication permanente qui existe dans cette structure.

e) Les politiques et pratiques en matière de ressources humaines

Les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines englobent le recrutement, la dotation en personnel, la gestion des carrières, la formation et les études accomplies, les évaluations et les conseils au personnel, les promotions et la rémunération, ainsi que les mesures correctives.

Le personnel constitue l'élément central du contrôle interne. Les organisations doivent s'entourer de personnes compétentes et dignes de confiance afin de pouvoir assurer un contrôle efficace. C'est ce qui fait que les méthodes de recrutement, de formation, d'évaluation, de rémunération, et de promotion jouent un rôle important dans l'environnement de contrôle.

Les décisions en matière de recrutement et de dotation en personnel doivent par conséquent donner l'assurance que le personnel possède l'intégrité, la formation adéquate et l'expérience requise pour accomplir ses fonctions et que la formation formelle, professionnelle et éthique soit assurée. Evidemment afin de s'assurer de son efficacité l'encadrement devra veiller et évaluer l'efficacité des procédures de recrutement.

La gestion des ressources humaines joue également un rôle essentiel dans la promotion d'un environnement éthique en favorisant le professionnalisme et en faisant respecter les règles de transparence et d'intégrité au quotidien.



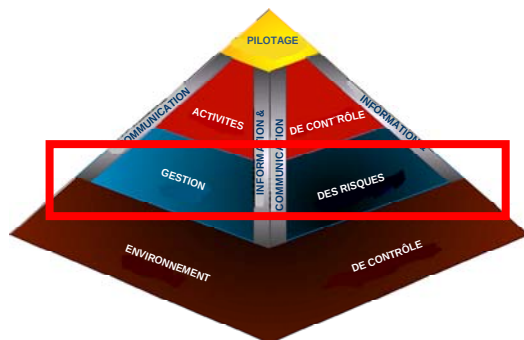


De nombreuses associations ont établi des profils de fonction pour les personnes qu'elles ont l'intention de recruter. L'évaluation des compétences des candidats se fait par rapport à ce descriptif de fonction, par rapport à sa capacité à s'intégrer au sein de l'équipe en place et par rapport aux valeurs véhiculées par l'association. Cette évaluation se fait la plupart du temps lors d'entretiens d'embauche.

Lors du recrutement du personnel, le secteur associatif est attentif à l'adhésion aux valeurs prônées et partagées, à l'engagement par rapport au projet. Lors des entretiens de recrutement l'adhésion à ces valeurs est vérifiée car elle est considérée comme un facteur favorisant l'atteinte des objectifs de l'association.



B.2. La gestion des risques



La gestion des risques est le processus qui consiste à identifier et à analyser les risques pertinents susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'organisation, et à déterminer la réponse à y apporter.

La gestion des risques implique les éléments suivants:

a) Identification des risques

Un risque peut être défini comme tout événement potentiel qui pourrait avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

L'identification des risques doit par conséquent

- être liée aux objectifs de l'organisation;
- prendre en compte les risques dus à des facteurs tant externes qu'internes, à la fois au niveau de l'organisation et au niveau des activités.

Les risques auxquels doit faire face une organisation sont liés à ses objectifs. Dès lors, le préalable à toute analyse de risques est de définir des objectifs pour l'association. Ce n'est qu'à partir du moment où les objectifs de l'association sont clairement définis que des risques peuvent être identifiés. P.ex. dans le secteur culturel, l'objectif d'une association est défini comme suit: « *Vitrine et forum des arts de la scène en Communauté française de Belgique et assurer la trace de la mémoire vivante des arts de la scène* ». Cet objectif est par ailleurs repris dans les statuts de l'association.

Lors de l'identification des risques, l'organisation doit tenir compte des risques internes, propres à son organisation, ses spécificités, son personnel, ... mais également en fonction de facteurs externes, relations avec le public, pouvoirs subsidiaires, localisation de l'association, ... soit, tout ce qui peut avoir un impact potentiel sur la réalisation des objectifs de l'association.



Des facteurs internes peuvent être la collusion entre plusieurs employés qui permet la fraude et qui peut mettre l'association en difficultés financières. Cela peut être également la survenance d'une maladie contagieuse qui touche le personnel ou les pensionnaires d'une association et qui lui interdirait d'accueillir des pensionnaires pendant une certaine période, ...

Un facteur externe peut être l'insécurité qui règne dans le quartier où est située l'association et qui peut avoir un impact sur la fréquentation des événements, expositions spectacles organisés par celle-ci. Cela peut également être une adaptation de la réglementation sectorielle qui impose de nouvelles normes pour l'accueil de résidents, p.ex. un encadrement des résidents plus contraignant.

Les risques dépendent des activités réalisées par l'association et de son propre environnement.

b) Analyse des risques

Il ne suffit pas de constater l'existence d'un risque, encore faut-il évaluer ce risque. C'est-à-dire évaluer ce qui surviendrait si ce risque se matérialise (= impact) mais également évaluer quelle est la probabilité que ce risque survienne. L'évaluation des risques par leur impact et leur probabilité permet de prioriser les risques, c'est-à-dire de classer les risques en fonction de leur importance sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Cette évaluation de l'impact des risques peut se faire de manière quantifiée pour certains risques, par exemple l'impact en terme financier – le montant que l'organisation risque de perdre, la valeur d'un bâtiment, ... Par contre, pour de nombreux risques, l'impact est difficilement quantifiable. L'évaluation sera alors plus subjective, par exemple l'impact en terme d'image, de réputation d'une organisation.

La probabilité de survenance d'un risque peut également être quantifiée en se basant sur des données historiques, des statistiques p.ex. le taux d'erreurs, le nombre d'accidents, ... Néanmoins, la probabilité de nombreux risques ne pourra pas être quantifiée, soit parce que l'organisation ne dispose pas de ces données historiques ou parce que cela demande des calculs trop complexes. Dès lors, l'évaluation de la probabilité de survenance se fera de manière subjective. L'organisation se fera un jugement en fonction de l'expérience et de ses connaissances.

Cette évaluation des risques doit tenir compte des mesures qui sont déjà prises et mises en œuvre par l'organisation en vue de les gérer, les réduire (= risque résiduel).

Une fois que les risques sont évalués, il faut encore les prioriser en fonction de leur importance. La priorisation des risques, du plus important au moins important,



permettra aux dirigeants, en fonction de leur aversion au risque, de développer les réponses adéquates.

c) Evaluation du degré d'aversion au risque de l'organisation

Le degré d'aversion au risque est le niveau de risque qu'une organisation est prête à courir sans prendre de mesure correctrice. Le degré d'aversion est subjectif et est défini par l'encadrement de l'organisation (voire par le Conseil d'Administration). Il dépend de la perception que l'organisation a du risque.

Exemple: Un risque de réputation, par exemple dû à une fraude, peut-être perçu comme très important car l'image de l'association en sera entachée et pourrait entraîner une diminution des subventions ou des dons, alors même que les montants en cause sont minimes.

d) Définition des réponses à apporter aux risques identifiés et évalués

Quatre catégories de réponses doivent être envisagées: accepter, transférer, réduire ou supprimer le risque.

- **Accepter le risque**, c'est être conscient de l'existence du risque sans pour autant prendre de mesures pour le réduire, le transférer ou le supprimer parce qu'il se trouve à un niveau acceptable (tant en terme de probabilité que d'impact), ou parce que les mesures que l'on devrait mettre en place pour le couvrir sont trop importantes.
- **Transférer le risque** correspond à, par exemple, l'outsourcing des activités. Bien que la responsabilité finale reste au niveau de l'organisation, une grande partie du risque est supportée par le sous-traitant. Le recours à l'assurance est une mesure de partage des risques, l'impact du risque est en partie porté par la compagnie d'assurance.
- **Réduire le risque**, c'est prendre des mesures internes qui permettent de diminuer la probabilité de sa survenance ou d'en diminuer l'impact s'il survient. Ces contrôles peuvent être directifs, préventifs, détectifs ou correctifs.
- **Supprimer le risque**, c'est le faire disparaître. Cela peut être réalisé en changeant de stratégie pour atteindre les objectifs ou en supprimant l'objectif lorsque le risque est trop important. En décidant de ne pas réaliser un objectif ou de changer ses objectifs supprime le risque qui avait été identifié préalablement.



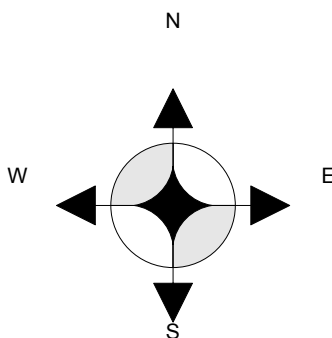


Une association a supprimé un risque financier (dépassement de budget) en décidant de ne plus organiser de grosses expositions. L'association avait remarqué que l'organisation de grosses expositions entraînait des pertes financières et devait être comblée en y consacrant des moyens financiers plus importants au détriment de ses autres activités. Elle a dès lors décidé d'abandonner cette activité pour se recentrer sur ses autres activités et assurer son équilibre financier.

Toutes les associations transfèrent l'impact des risques d'accident, d'incendie, de dégâts des eaux en prenant des assurances couvrant ce type de risques. Certaines associations réduisent la probabilité de survenance de ces risques, voire également l'impact de la survenance de ces risques en mettant en place des systèmes de détection, des extincteurs, ... et en faisant faire une analyse de conformité et de risques par les pompiers.

Certaines associations qui gèrent des bibliothèques ont mis en place des systèmes de cautionnement du prêt de livres, de vérification d'identité de l'emprunteur afin de réduire le risque de non-retour des livres. Tout en ajoutant des pénalités et des rappels pour les livres qui ne sont pas rendus à temps.

Les contrôles appropriés peuvent être directifs, détectifs, préventifs ou correctifs. Vu l'environnement changeant dans lequel l'ensemble des organisations évolue, l'évaluation des risques doit constituer un processus continu et itératif. Cela implique d'identifier et d'analyser les changements, les opportunités et les risques qui en découlent et de modifier les systèmes de contrôle interne pour les adapter aux changements intervenus dans les risques.



Les **Contrôles directifs** sont les politiques et procédures de contrôle mises en place par les associations. Il s'agit notamment des codes de bonne conduite, règlements intérieurs, éthiques, ... mis en place par les associations

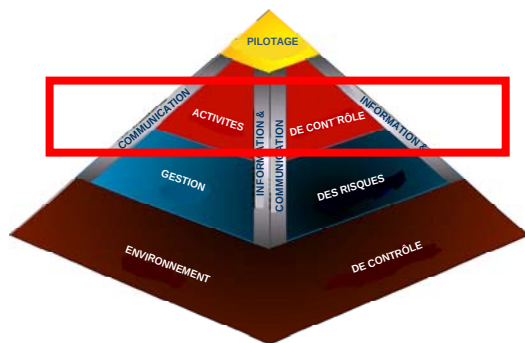
Les **Contrôles détectifs** sont les mesures mises en place qui permettent à l'association de détecter toute survenance d'un risque. Il s'agit, par exemple, de la mise en place d'un système de détection de fumée, système d'alarme pour détecter l'intrusion dans le bâtiment, la mise en place d'un programme identifiant la présence de virus dans le système informatique, ...

Les **Contrôles préventifs** sont les mesures visant à prévenir la survenance d'un risque. Des contrôles préventifs mis en place par des associations sont par exemple, la fermeture à clef des locaux, la caisse qui est mise dans un coffre non accessible au public, la limitation des accès au système informatique par mots de passe, la séparation de fonction entre la personne qui effectue les paiements et celle qui encode les montants dans le système comptable, ...

Les **contrôles correctifs** sont les mesures qui sont prises suite à la survenance d'un risque et qui permettent d'en corriger l'impact. Des contrôles correctifs mis en place au sein des associations sont par exemple, les sanctions prises en cas de faute, le remboursement de dépenses inéligibles, l'utilisation d'une copie de sauvegarde en cas de crash informatique, ...



B.3. Les activités de contrôle



Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation.

Les activités de contrôle sont présentes à travers toute l'organisation, à tous les niveaux et dans toutes les fonctions. Elles englobent toute une série d'activités orientées vers la détection et la prévention, aussi diverses que :

- a) les procédures d'autorisation et d'approbation;
- b) la séparation des fonctions entre autorisation, traitement, enregistrement et vérification;
- c) les contrôles portant sur l'accès aux ressources et aux documents;
- d) les vérifications;
- e) les réconciliations;
- f) les analyses de performance opérationnelle;
- g) les analyses d'opérations, de processus et d'activités.

a) Les procédures d'autorisation et d'approbation

Les transactions et autres événements ne peuvent être respectivement autorisés et exécutés que par les personnes qui y sont spécialement habilitées. L'autorisation constitue le principal moyen de garantir que seuls ont lieu des transactions et des événements valides, conformes aux intentions de la direction.

Les procédures d'autorisation, qui doivent être documentées et clairement communiquées aux responsables et aux agents, doivent prévoir les conditions et les termes à respecter pour que l'autorisation soit accordée.



b) La séparation de fonctions

En vue de réduire les risques d'erreurs, de gaspillage ou d'actes illégaux ainsi que le risque de ne pas détecter ces problèmes, aucun individu ou équipe ne doit pouvoir contrôler toutes les étapes clés d'une transaction ou d'un événement. Il faut au contraire veiller à ce que les fonctions et les responsabilités soient systématiquement réparties entre plusieurs personnes afin de garantir l'efficacité des contrôles et l'existence d'un équilibre des pouvoirs. Parmi ces fonctions clés, on peut retenir l'autorisation et l'enregistrement des transactions, leur traitement, ainsi que l'analyse ou le contrôle de ces mêmes transactions.



Cette séparation des tâches est difficilement réalisable au sein de petites associations, p.ex. les associations de moins de cinq personnes. Il ne serait sans doute pas efficace d'engager une personne dans le seul but de respecter ce principe. Evidemment d'autres contrôles peuvent être effectués pour pallier ce problème. Par exemple, certaines associations font revoir leurs comptes par un comptable professionnel indépendant avant de les soumettre au Conseil d'Administration et au Commissaire aux comptes quand il y en a un. Le rôle du Conseil d'Administration devrait être plus important au niveau du contrôle des comptes pour les associations qui ne disposent pas de séparation des tâches. (Lorsque le CA est différent de l'AG et du personnel de l'association).

Par contre dans des associations de taille moyenne ou grande, ce principe devrait être appliqué.

En cas de changement de direction, il peut également s'avérer intéressant de revoir cette séparation de fonctions, car la confiance qu'aura le Conseil d'Administration envers une nouvelle direction ne sera pas nécessairement la même que précédemment.

c) Les contrôles relatifs à l'accès aux ressources et aux documents

L'accès aux ressources et aux documents doit être limité aux personnes habilitées, qui ont à répondre de leur garde et/ou de leur utilisation. Pour rendre compte de la garde, on peut s'appuyer sur l'existence de reçus, inventaires ou toute autre note portant sur cette garde et reprenant le transfert de garde.



Une association emprunte du matériel à ses membres, voire à d'autres associations. Afin de se prémunir contre toute confusion de patrimoine, à chaque prêt/retour de matériel un document est signé, décrivant le matériel prêté/rendu, le propriétaire, la date de réception/ de retour, ... Ces documents sont conservés dans des classeurs dans une armoire fermée.

Par rapport aux pièces comptables, les associations conservent généralement leurs pièces comptables et justificatives dans des endroits dont l'accès est limité au personnel autorisé.

Les associations qui conservent de l'argent en caisse, d'une part limitent les montants qu'elles ont en caisse et, d'autre part,

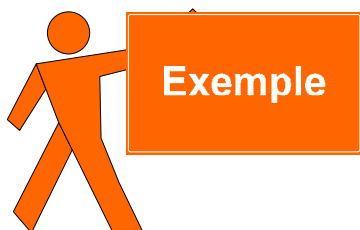
maintiennent ces caisses dans des lieux sécurisés (p.ex. coffre fort) ou non accessibles au public et au personnel non autorisé.

Les associations qui utilisent un logiciel comptable généralement en limite l'accès en écriture à une seule personne. Son accès est protégé par un mot de passe défini par l'utilisateur. Par ailleurs, les personnes qui ont accès en lecture, doivent également utiliser un mot de passe pour se connecter au système.

Dans certaines associations, les factures sont contrôlées par deux personnes différentes.

d) Les vérifications

Les transactions et les événements importants doivent être vérifiés avant et après leur traitement.

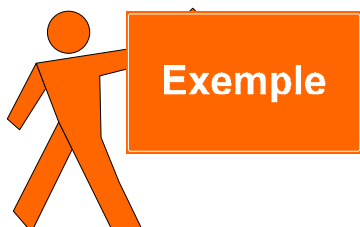


Par exemple, lorsque des biens sont livrés, le nombre d'articles livrés et leur qualité doivent être vérifiés. Par la suite, le nombre de biens facturés est comparé au nombre d'articles effectivement reçus. Le stock peut aussi être contrôlé au moyen de sondages ou de comptage exhaustif.

Dans une association accueillant des résidents, tout achat effectué pour les résidents à partir de leurs ressources requiert l'approbation préalable de leur gestionnaire de biens ou tuteur. Cette approbation se fait par écrit et est conservée en un endroit sécurisé. Une fois que l'achat est réalisé, les justificatifs sont joints.

e) Réconciliations

Les enregistrements sont comparés régulièrement aux documents appropriés: par exemple, les pièces comptables relatives aux comptes en banque sont comparées aux relevés bancaires correspondants.



Les associations, grandes ou petites, généralement réconcilient leurs comptes avec les documents bancaires et les pièces justificatives de manière régulière. Pour ce faire, les pièces justificatives sont numérotées, les soldes comptables, bancaires et des caisses sont comparés.

Ces associations sont à même de réaliser cela car elles tiennent à jour (au moins une fois par semaine) leur comptabilité et, leurs caisses sont régulièrement contrôlées et clôturées.

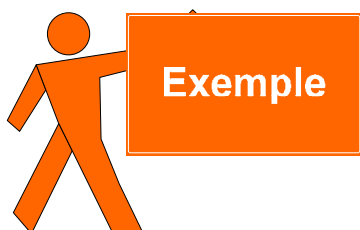
Ce suivi régulier des comptes permet d'assurer leur fiabilité et de corriger à temps les erreurs d'encodage s'il y a lieu.

Certaines associations sont passées au paiement bancaire électronique ce qui leur permet d'avoir rapidement leur solde et de vérifier plus facilement les opérations effectuées.



f) Les analyses de performance opérationnelle

La performance opérationnelle est analysée régulièrement sur la base d'un ensemble de normes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'association. S'il ressort du suivi des performances que les réalisations réelles ne rencontrent pas les normes ou objectifs fixés, les processus et activités établis pour atteindre ces objectifs doivent être revus pour déterminer quelles améliorations, corrections sont nécessaires.

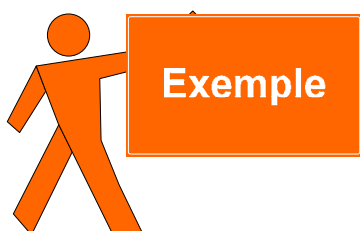


Une association active dans l'organisation de spectacles, évalue celle-ci lors d'une réunion interne à la fin de chaque activité. A cette fin, elle fait le bilan de l'activité et tient également compte de la satisfaction du public ou du client, lorsque celui-ci lui donne un compte-rendu. Elle adapte et tire les leçons de cette expérience. Cette évaluation est, par ailleurs, conservée par écrit.

Une autre association fait des réunions mensuelles avec l'ensemble du personnel. Au cours de cette réunion, les projets en cours et futurs sont discutés et évalués. La situation financière est passée en revue et il est rappelé au personnel les points sur lesquels il doit porter son attention et quels coûts doivent être limités ou réduits.

g) Les analyses des opérations, processus et des activités

Les opérations, les processus et les activités doivent être périodiquement analysés pour s'assurer qu'ils sont en accord avec les réglementations, politiques, procédures et autres exigences actuelles.



De nombreuses associations font un suivi régulier de leurs activités, dépenses et s'assurent que celles-ci sont en conformité avec les arrêtés de subventionnement. Cette vérification de conformité avec l'arrêté se fait soit, grâce à l'expérience acquise au cours des années précédentes soit, en prenant directement contact avec l'autorité subsidiaire soit, en passant par un expert (p.ex. comptable, juriste, réviseur, ...).

Une association a documenté ses principales procédures, par exemple pour l'accueil des résidents la nuit, le transport d'enfants, ... Ces procédures sont réévaluées régulièrement en fonction des incidents ou changements survenus en cours d'activité.

Plusieurs associations se font assister par un secrétariat social pour le paiement des salaires et traitements. Cette assistance leur permet, par ailleurs, d'être tenues au courant des changements de réglementation en matière de personnel et d'ONSS.

h) La supervision

Dans toute organisation de nombreuses tâches sont déléguées au personnel qui les assume de manière autonome. Il faut néanmoins veiller à leur application correcte, dès lors une supervision des activités doit être réalisée au quotidien. Il faut donc mettre en place des mécanismes qui, lorsque l'on confie une tâche à un membre du personnel, permettent de vérifier cette tâche et de l'approuver. Pour ce faire, il est nécessaire de :

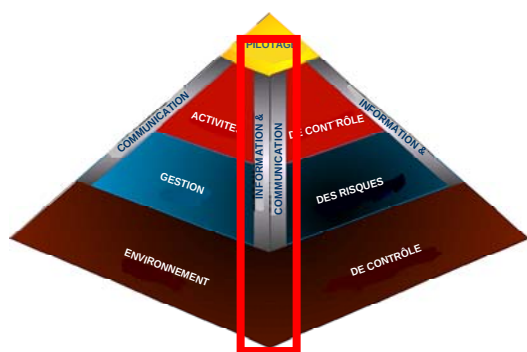
- communiquer clairement à chaque membre du personnel les fonctions, les responsabilités et les obligations de rendre compte qui lui sont assignées;
- vérifier systématiquement, au degré qui convient, le travail de chaque membre du personnel;
- approuver certaines tâches pour s'assurer du contrôle de la délégation.

Le fait, pour un superviseur, de déléguer une partie de ses missions ne l'exonère pas de ses responsabilités et devoirs. Il faut, par ailleurs, veiller à donner aux membres du personnel des directives et la formation nécessaires pour réduire les erreurs, le gaspillage et les actes illégaux et pour veiller à ce que les directives de la direction soient bien comprises et appliquées.

Une façon efficace de superviser est de récompenser et de reconnaître les activités qui ont été réalisées avec succès par le(s) membre(s) du personnel à qui l'on avait confié l'activité. Mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre les réalisations des activités et leur état d'avancement est une autre façon de superviser.



B.4. L'information et la communication



L'information pertinente est identifiée, capturée et communiquée sous une forme et dans un délai qui permettent à l'ensemble du personnel (personnel et dirigeants) d'exercer leurs responsabilités en matière de contrôle interne et de réaliser leurs autres tâches et responsabilités pour l'atteinte des objectifs.

a) L'information

La capacité des dirigeants d'une organisation à prendre des décisions appropriées est conditionnée par l'existence d'une information exacte, complète, accessible, fiable, pertinente, disponible en temps opportun et à jour.

L'obtention d'une information répondant à ces caractéristiques suppose l'enregistrement rapide et le classement des transactions et événements. Cette information devra être accessible aux personnes autorisées et devra leur être transmise pour la prise de décision. Cela présuppose l'existence d'un rapportage régulier reprenant des données opérationnelles, financières ou non, et relatives au respect des obligations légales ou réglementaires.

Afin de garantir la qualité de l'information, le système de contrôle interne, l'enregistrement des événements, des transactions et des procédures clefs doivent être documentés de façon exhaustive. Ces documents devront être également mis à jour régulièrement.

La documentation relative au contrôle interne doit au minimum reprendre ses objectifs et activités de contrôle. D'autres éléments tels que la séparation des tâches, organigramme, rôles et responsabilités, ... sont également à prendre en considération. Sans cette documentation, il ne sera pas possible d'évaluer la conformité, l'efficacité et l'efficience des systèmes mis en place.

b) La communication

Une communication efficace est nécessaire au sein de l'ensemble de l'organisation. Les objectifs, les risques et les contrôles mis en place au sein de l'organisation ainsi que les responsabilités de chacun à leur propos, doivent être communiqués. Cette communication peut circuler de manière ascendante, descendante ou transversale au sein de l'organisation, au travers de toutes ses composantes et dans l'ensemble de sa structure.

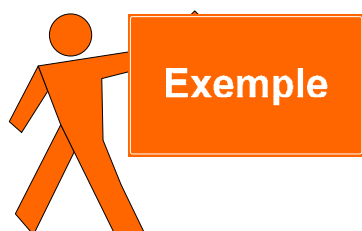


Une bonne communication descendante implique que les dirigeants de l'organisation transmettent un message clair et univoque à tous les membres du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle interne, sur la philosophie par rapport aux risques et sur les attentes des dirigeants en termes de comportement du personnel en matière de contrôle interne. Ainsi, l'ensemble du personnel comprendra le rôle qu'il est appelé à jouer dans le système de contrôle interne, ainsi que la manière dont les activités de chacun s'articulent avec celles des autres membres du personnel.

Les dirigeants de l'organisation doivent être mis au courant de la performance, des risques, de l'efficacité du système de contrôle interne en place, des événements importants, des changements et évolutions. C'est pourquoi une communication ascendante est également nécessaire.

Les dirigeants d'une organisation doivent également s'assurer d'obtenir les informations en provenance de l'extérieur et de transmettre des informations vers l'extérieur.

Ce n'est que sur base d'informations provenant de la communication interne et externe que les dirigeants seront à même de prendre des décisions appropriées.



Communication interne :

Plusieurs associations ont instauré des réunions mensuelles avec l'ensemble du personnel afin d'assurer que l'information nécessaire soit transmise à tous, mais également que les dirigeants soient informés sur les activités, événements, problèmes et risques qui surviennent.

Certaines associations organisent également des réunions régulières (p.ex. mensuelles) par secteur d'activité. Ainsi seules les personnes concernées sont informées sur les points relatifs à leurs propres activités.

Une association a mis en place un conseil de direction, où sont traités les événements importants et où est assuré le suivi des activités, du budget, ...

Par rapport à l'information financière, certaines associations font des clôtures mensuelles, voire un bilan trimestriel, afin de s'assurer de la fiabilité des comptes et en veillant à une réconciliation des transactions, écritures et soldes (bancaires et caisse).

Communication externe :

Certaines associations communiquent trimestriellement leur bilan à leur Conseil d'Administration et discutent celui-ci ainsi que les activités réalisées et événements majeurs.

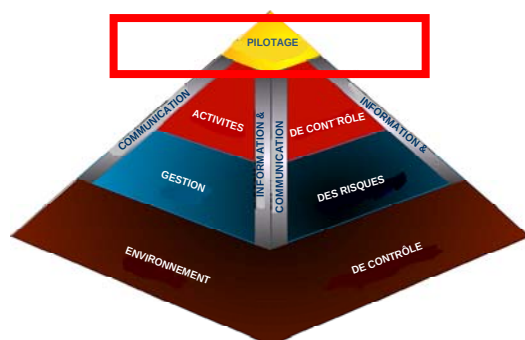
Plusieurs associations publient des périodiques ou newsletters à destination de leurs membres, leurs partenaires voire à l'attention du public.



Diverses associations s'assurent de recevoir l'information utile, p.ex. en termes de réglementation, en s'affiliant à des fédérations sectorielles, à un secrétariat social, en maintenant des contacts réguliers avec les pouvoirs subsidants, ... et en étant abonné à des revues spécialisées.



B.5. Le pilotage



Le pilotage concerne toutes les activités de suivi – permanentes ou ponctuelles – qui assurent que le système de contrôle interne en place est efficace et efficient, que les déficiences observées sont rapportées au niveau approprié et sont corrigées de manière adéquate et à temps.

Les opérations de pilotage diffèrent de l'évaluation et du suivi des performances opérationnelles et des activités (voir 2.3) qui sont, elles, des pures activités de contrôle.

Le pilotage concerne les actions de suivi relatives au système de contrôle interne. Ce sont en fait toutes les activités entreprises pour s'assurer que le système de contrôle interne en place est efficace et efficient. Il s'agit dès lors de l'évaluation du respect des règles et procédures mises en place, de l'atteinte des objectifs du contrôle interne, de son efficacité et de son efficience. Cette évaluation doit se faire de manière permanente au travers de toutes les couches du contrôle interne – environnement de contrôle, gestion des risques, activités de contrôle et communication et information. Cette évaluation est effectuée par les dirigeants de l'organisation.

Le pilotage ponctuel fait référence aux évaluations ponctuelles spécifiques portant sur l'efficacité du système de contrôle interne et garantissant que le contrôle interne atteigne les résultats attendus sur la base de méthodes et procédures prédéfinies. Celui-ci diffère du pilotage permanent par le fait que c'est une action ponctuelle, réalisée dans un champ spécifique (p.ex. une activité spécifique) et que son intensité variera entre autres en fonction de l'évaluation du risque, des résultats de l'évaluation permanente et des changements intervenus (internes ou externes).

Ces évaluations peuvent prendre la forme d'une auto-évaluation réalisée par les dirigeants en y associant ou non le personnel ou des évaluations effectuées par des experts externes à l'organisation.

Les faiblesses du contrôle interne détectées tant lors de l'évaluation permanente que lors de l'évaluation ponctuelle doivent être signalées au niveau approprié de direction.

Pour les organisations qui sont soumises à un audit – interne et/ou externe – le pilotage doit comprendre des règles et procédures qui assurent que les recommandations émises par les auditeurs soient mises en œuvre de façon appropriée et dans les temps requis.



C. Rôles et responsabilités

Chacun, au sein d'une organisation, a une part de responsabilité dans le contrôle interne.

Le **Conseil d'Administration**, en sélectionnant l'encadrement de l'association, a un rôle important dans la définition des attentes relatives à l'intégrité et l'éthique, et de par sa fonction peut vérifier si ces attentes sont rencontrées. Il a également un rôle à jouer dans l'appréciation des risques et des réponses à y donner et dans l'évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne.

L'**encadrement** – les dirigeants – est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, ce qui inclut la conception, la mise en œuvre, le fonctionnement adéquat, le maintien et la documentation du système de contrôle interne. Les responsabilités de chacun au sein de l'encadrement varient selon la fonction qu'il occupe dans l'organisation, son rôle et son champ de responsabilités et les caractéristiques de l'organisation elle-même.

Les **auditeurs internes**, au cas où il y en a dans les associations, examinent et contribuent à l'efficacité continue du système de contrôle interne via leurs évaluations et recommandations. Ils ne sont toutefois pas responsables pour la conception, la mise en œuvre, le maintien et la documentation du contrôle interne.

Les **membres du personnel** contribuent eux aussi au contrôle interne. Le contrôle interne relève de la responsabilité de chacun. Tous les membres du personnel jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne et sont tenus de communiquer tout problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite ou de la politique interne de l'organisation.

Le **Commissaire aux comptes** contribue au contrôle interne de par son appréciation de l'efficacité du contrôle interne dans le domaine comptable et financier.

Certaines **parties externes** – pouvoirs subsidiaires par exemple - jouent aussi un rôle important dans le processus de contrôle interne. Ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation ou fournir des informations utiles au contrôle interne. Ils ne sont toutefois pas responsables de la conception, la mise en œuvre, le fonctionnement adéquat, la maintenance ou la documentation du système de contrôle interne de l'organisation.

Les **auditeurs externes** peuvent être amenés à auditer certaines associations. Dans ces circonstances, ils sont appelés, de même que les associations professionnelles qui les représentent, à formuler des conseils et des recommandations au sujet du contrôle interne.

Les **autres tiers** sont en interaction avec l'organisation (membres, fournisseurs, etc.) et fournissent des informations quant à la réalisation de ses objectifs.



D. Tableau de comptes simplifiés

DEPENSES																		
N°	Date Enreg.	Description	Banque X		Banque Y		Autres comptes à vue et assimilés		Caisse 1		Caisse 2		Montant total	Dépenses				
			N°	Montant	N°	Montant	N°	Montant	N°	Montant	N°	Montant		March. et serv.	Rémun.	Services et biens div.	Autres	
																	Montant	Description

RECETTES																		
N°	Date Enreg.	Description	Banque X		Banque Y		Autres comptes à vue et assimilés		Caisse 1		Caisse 2		Montant total	Recette				
			N°	Montant	N°	Montant	N°	Montant	N°	Montant	N°	Montant		Cotisations	Dons et legs	Subsides	Autres	
																	Montant	Description



E. Bibliographie et références

- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): Internal Control – Integrated Framework (Système intégré de contrôle interne) - 1992.
- INTOSAI - Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public (2004)
- Pour les données relatives à la loi sur les ASBL : Site internet du Service Public Fédéral Justice – http://www.just.fgov.be/cgi_justice/publications/catalog.pl?lg=fr



Editeur responsable : Commission communautaire française, P. DEBOUVERIE,
Administrateur général

Numéro de dépôt : « D/2006/2239/5 »

Personne de contact : Monsieur Olivier Kiesecons

