**Contrôle interne - Grille d’appréciation**

Le Contrôle interne est abordé dans le **référentiel** de Don en Confiance au titre de 2 exigences :

*Pour la gouvernance :*

**I.3.6** Le Conseil d’administration, en s’appuyant sur des fonctions spécifiques appropriées, telles que le comité d’audit, s’il existe, s’assure de la mise en place d’un dispositif approprié de surveillance des activités et de maîtrise des risques. Il veille à la permanence et au bon fonctionnement de ce dispositif.

*Et pour la gestion :*

**II.2** L’organisation assure la maîtrise de ses activités, au travers d’un dispositif de contrôle interne.

**II.2.**1 L’organisation identifie et évalue les risques inhérents à ses activités et à son fonctionnement (cartographie des risques). Elle prend en compte la gestion de ces risques.

**II.2.**2 Afin de s’assurer que l’organisation est en mesure d’atteindre ses objectifs, dans le respect de ses valeurs et de sa mission sociale, et de maîtriser les risques, elle met en place un dispositif adapté à ses caractéristiques et comprenant les composantes suivantes :

* une organisation appropriée de l’association ou de la fondation, qui donne le cadre  de réalisation des activités en formalisant les responsabilités et pouvoirs, la définition des fonctions, les procédures et modes opératoires, les pratiques, y compris sur l’ensemble des actions de collecte.
* des systèmes d'information adaptés permettant la diffusion en interne du dispositif mis en place.

**II.2.**3 L’organisation met en place un ensemble de contrôles opératoires permettant de maintenir les risques à un niveau jugé acceptable. Conduite par sa direction générale, une surveillance permanente du dispositif de contrôle mis en place est assurée.

L’appréciation de la conformité par le contrôleur reste cependant un exercice délicat. Car les réponses apportées par les organisations à ces exigences peuvent n’y répondre que partiellement. Et l’appréciation est d’autant plus difficile qu’elle s’appuie souvent sur la connaissance d’un nombre réduit d’organisations, souvent une seule. Or, les organisations sont par ailleurs très diverses.

La **grille d’évaluation** est conçue comme un outil permettant de faciliter le travail d’appréciation grâce à l’introduction d’une échelle de maturité. La grille vise alors à positionner l’organisation par rapport à cette échelle, ce qui peut également servir à comparer des organisations très différentes. Le bénéfice attendu de cet exercice pourrait être :

* De conforter le contrôleur dans la formation de son opinion sur la conformité relative de l’organisation, en vérifiant la cohérence de son jugement avec celui de la CAC,
* D’enrichir sa compréhension de la situation grâce aux échanges entre pairs, ou au sein de son cercle, et de repérer les bonnes pratiques,
* De mieux qualifier également les progrès éventuels de l’organisation, et de bien mesurer l’effort d’accompagnement nécessaire pour atteindre l’objectif.

Il n’est toutefois pas prévu, à ce stade, d’annexer la grille au rapport, triennal ou intermédiaire ; la grille demeurant avant tout un outil dans la boîte à outils du contrôleur. Mais elle peut sûrement être invoquée dans les échanges entre contrôleur et RCC.

Nom de l’organisation :

Contrôleur.e/s : Date :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Organisation | | Critère | Éval. | *Note* | Commentaire | |
| Contexte | | Type de mission | NA | *(1)* |  | |
| Taille (P/M/G) |  | *(2)* |  | |
| Complexité (S/C) |  | *(3)* |  | |
| Culture Propice (O/N) |  | *(4)* |  | |
| Niveau de maturité | Gouvernance | Maturité avancée |  | *(5)* | |  |
| Maturité forte |  | *(5)* | |  |
| Maturité partielle |  | *(5)* | |  |
| Maturité insuffisante |  | *(5)* | |  |
| Gestion | Maturité avancée |  | *(6)* | |  |
| Maturité forte |  | *(6)* | |  |
| Maturité partielle |  | *(6)* | |  |
| Maturité insuffisante |  | *(6)* | |  |
| Global | Maturité avancée |  | *(7)* | |  |
| Maturité forte |  | *(7)* | |  |
| Maturité partielle |  | *(7)* | |  |
| Maturité insuffisante |  | *(7)* | |  |
| Position de la  CAC | | Demande |  | *(8)* | |  |
| Invite |  | *(8)* | |  |
| Pas de mention |  | *(8)* | |  |
| Progrès | | Importants |  | *(9)* | |  |
| Modérés |  | *(9)* | |  |
| Insuffisants |  | *(9)* | |  |
| Sans objet |  | *(9)* | |  |
| Mission | | Mission compliquée |  | *(10)* | |  |
| Difficulté moyenne |  | *(10)* | |  |
| Peu ou pas de difficultés |  | *(10)* | |  |

Renseigner le cas échéant l’indice d’évaluation ou cocher la case, et ajouter tout commentaire utile

Compléments d’appréciation

Il est particulièrement recommandé de commenter la présence de leviers potentiels de progrès ou au contraire l’absence de leviers, qui peuvent dans les deux cas éclairer l’appréciation de la dynamique et celle de la mission. Commentaire libre.

Conditions pour progresser :

* Aaa
* Bbb

Il est également utile de noter les points de vigilance à suivre, notamment en cas de changement attendu dans l’organisation ou dans son orientation, susceptibles de remettre en question les acquis en matière de contrôle interne.

Points de vigilance :

* Ccc
* Ddd

**Conseils d’emploi pour remplir la grille**

Le remplissage de la grille vient avant tout en support de l’effort d’objectivation de l’opinion du contrôleur ; la marge d’interprétation des conseils est laissée à l’appréciation des contrôleurs.

Contexte

Les critères évalués à cet égard, commentés par les notes (1) à (4), ne sont donnés que pour situer le contexte, et ne participent pas directement à l’évaluation de la situation.

Ils peuvent contribuer cependant à nuancer l’appréciation portée sur une organisation. S’il s’agit d’une petite organisation, simple, sans culture propice, le chemin pour comprendre les enjeux et s’approprier la démarche peut être plus long et plus compliqué, souvent avec de surcroît des ressources limitées. En revanche le déploiement a de bonnes chances d’être assez aisé, une fois la décision prise.

À l’inverse, une organisation complexe et de grande taille peut s’appuyer sur une culture propice. Mais la taille et la complexité peuvent éventuellement constituer des facteurs qui rendent difficile le déploiement à large échelle. Et si le thème ne figure pas dans les priorités de la gouvernance, le cheminement peut s’avérer laborieux.

*Note (1) : type de mission de l’organisation*

Mentionner s’il s’agit d’une mission de type humanitaire, éducatif, recherche, plaidoyer, etc. Ne retenir que la mission centrale

*Note (2) : taille de l’organisation*

*Grande* : plus de 50 m€ de ressources totales.

*Petite* : moins de 20 permanents en effectif temps plein

*Moyenne* : moins de 50 m€ de ressources totales mais plus de 20 permanents.

*Note (3) : complexité de l’organisation*

La définition de Don en Confiance porte sur :

* Les organisations "unitaires" (personne morale unique) comportant des ramifications plus ou moins nombreuses et/ou abritant des fonds ou fondations sans personnalité morale ayant une autonomie en matière de collecte ou de missions sociales,
* Les organisations avec réseau, du type unions ou fédérations d'associations portant ou non la même dénomination et poursuivant un but social identique, voisin ou complémentaire,
* Les organisations comportant plusieurs structures juridiquement distinctes (associations, fondations, fonds de dotation, sociétés commerciales, etc.) portant ou non la même dénomination et poursuivant un but social identique, voisin ou complémentaire.

*Note (4) : Culture générale propice*

Une culture de type « anglo-saxon » ou le rattachement à un mouvement international peuvent souvent faciliter l’appropriation de la démarche.

Les organisations qui ont l’habitude d’être l’objet de contrôles de la part de leurs bailleurs institutionnels ou celles qui ont connu des contrôles de la part des institutions sont en principe plus au fait du thème.

On pourra évaluer le caractère propice ou non en fonction de ces 2 angles.

Maturité

L’idée de maturité suppose non seulement que le thème est bien compris et bien mis en pratique, mais qu’il l’est avec la conviction que c’est dans l’intérêt de l’organisation, qui peut y trouver un outil de progrès, susceptible de renforcer la solidité et la résilience de l’organisation. L’appréciation peut se faire selon les deux dimensions, de la gouvernance et de la gestion, sur une échelle à 4 niveaux pour chacune.

*Note (5) : Maturité de gouvernance*

La maturité *avancée* suppose que l’organisation maîtrise le sujet, au moyen d’un dispositif qui peut varier très sensiblement d’une organisation à l’autre. La présence d’un Comité d’Audit ou d’une instance de ce type est un facteur positif, mais qui ne garantit pas en soi la maîtrise. Si l’instance se fait le simple porte-parole de la Direction Générale par exemple, sans implication directe ni valeur ajoutée, elle ne remplit pas vraiment son rôle.

Il faut également que le périmètre d’investigation et les outils associés soient adaptés. La cartographie des risques est incontournable, mais elle ne suffit pas si l’organisation ne dispose pas par ailleurs de procédures, de fiches de postes, bref des outils opérationnels. La maturité avancée suppose que le CA soit à même de s’assurer que ce dispositif est en place, et qu’il fonctionne en accord avec l’objectif recherché.

Dans tous les cas de figure, il doit y avoir au moins une fois par an inscription du thème au conseil d’administration ou de fondation (ou équivalent), avec envoi préalable des éléments d’appréciation incluant un rapport de synthèse et les éléments liés à la cartographie. Ce point de l’ordre du jour doit donner lieu à présentation et débat, éventuellement à des décisions documentées dans le PV de réunion.

Bonnes pratiques : lorsqu’un membre désigné de l’organisme de gouvernance est à même de présenter et commenter lui-même un bilan sur ce thème. La présentation devrait faire état des progrès accomplis dans le déploiement des plans de mitigation, en repositionnant éventuellement les risques en fonction des progrès réalisés. Elle devrait aussi fournir un bilan synthétique des actions d’audit menées dans l’année, ainsi qu’une évaluation de l’efficacité du dispositif.

La maturité peut être jugée *forte* si l’objectif est globalement atteint, de s’assurer de la solidité et de la résilience de l’organisation, avec cependant une marge de progression. À titre indicatif, une organisation dont le CA ne disposerait pas des compétences pourrait reposer sur l’engagement du Président déléguant la responsabilité largement à la DG, tout en s’assurant personnellement que cette délégation ne met pas l’objectif à risque. On peut aussi penser à une organisation qui pratiquerait la revue occasionnelle de la cartographie des risques sans prendre le temps nécessaire pour observer l’avancement des plans de mitigation.

La différence avec la maturité avancée ne réside pas dans la prise de conscience ni dans l’adhésion au principe, mais uniquement dans la présence et la disponibilité des ressources humaines ou des compétences pouvant conduire au niveau avancé, cette insuffisance étant identifiée et temporaire. Cela exclut les cas où la gouvernance aurait délibérément positionné le thème en priorité seconde, sans intention d’aller plus loin.

À titre d’exemple, une organisation dont le Président aurait compris la question et choisi de déléguer le déploiement à la DG au nom d’une insuffisance de profils compétents et disponibles pour constituer un Comité d’Audit pourrait être rattachée à ce niveau, pour autant que le Président s’assure que le mode de délégation ne met pas l’objectif en péril.

La maturité sera jugée *partielle* si l’objectif n’est pas complètement compris, ou s’il est compris mais sans intention d’allouer tous les moyens nécessaires en rapport avec l’objectif. Un objectif sera dit incomplètement compris si le dispositif envisagé apparaît insuffisamment calibré. La maturité pourra aussi être jugée partielle si la mise en œuvre des moyens est prévue sur une durée trop longue ou subit des décalages multiples. Dans le cas d’une maturité partielle, il y a un doute sur l’idée que se fait l’organisation de la situation cible.

Enfin, la maturité sera déclarée *insuffisante* dès lors que le contrôleur a le sentiment qu’il y a non seulement un doute sur l’adéquation du schéma cible, mais encore une absence de volonté d’avancer, que ce soit par erreur d’appréciation des enjeux ou par pusillanimité sur la question des moyens et de la priorité.

Il est difficile d’objectiver totalement cette échelle : le contrôleur doit se faire une opinion, et être capable de l’argumenter, en contextualisant son évaluation. Les bonnes pratiques existent, les solutions universelles sont illusoires.

*Note (6) : Maturité de gestion*

Par analogie avec la dimension de gouvernance, on pourra estimer que la maturité est *avancée* lorsque le dispositif est non seulement bien compris et bien calibré, mais que le pilotage est réel et solide ; cela revient à transposer au niveau DG ce qui était attendu au niveau de CA, à un échelon de déploiement.

De même, on peut considérer qu’une maturité *forte* est atteinte si l’écart par rapport à l’objectif n’est qu’une affaire contingente de moyens disponibles de façon transitoire.

Selon la même logique, la maturité pourrait être jugée *partielle* si l’insuffisance de ressources ou d’outils relève d’un engagement limité ou d’une priorisation inadaptée, sans erreur de conception fondamentale sur la motivation et la finalité du dispositif et des outils.

Et la maturité *insuffisante* traduira une sous-estimation des enjeux et des efforts requis, faute d’en avoir compris et accepté l’importance.

La question du déploiement opérationnel met en lumière une autre problématique, notamment pour les organisations de grande taille ou complexes. Dans de tels cas, il faudra sans doute se faire une idée selon plusieurs axes : pour chaque modèle si par exemple l’organisation a à la fois une mission de plaidoyer et une mission de soins, à plusieurs niveaux si l’organisation est sensiblement hiérarchisée, avec un niveau direction, un niveau cadre, un niveau intermédiaire et un niveau d’exécution. Ou encore si une structure en réseau fait émerger une difficulté intrinsèque d’adoption de règles convergentes.

*Note (7) : Maturité globale*

L’idée est de combiner les deux dimensions, en considérant par exemple qu’une maturité globale *avancée* suppose au moins une des deux dimensions à ce niveau, et l’autre au moins « forte ».

Une maturité globale *forte* ne s’entend que si les deux dimensions sont à ce niveau. Une maturité *partielle* suppose elle aussi les deux dimensions à ce niveau au moins.

Enfin, une maturité serait jugée globalement *insuffisante* si l’une quelconque des deux dimensions est à ce niveau.

Il importe encore de s’assurer que cette appréciation est en ligne avec la vision qu’en a la CAC. D’où l’intérêt de la section suivante :

**Position de la CAC**

*Note (8)*

La CAC ayant elle-même gradué son échelle d’appréciation, il est souhaitable de s’accorder avec cette échelle et de s’assurer de la cohérence des deux visions.

Le point de départ consiste à examiner, dans le dernier processus RT, si la CAC a émis une *demande* (voir une demande répétée, ou avec injonction), ou au contraire une simple *invite*, ou si elle n’a au contraire pas signalé cette question du contrôle interne.

Il faut alors s’interroger sur le niveau de maturité global s’il est en décalage avec la position de la CAC. En cas de *demande*, il est difficile d’avancer que l’organisation a atteint un niveau de maturité forte ou encore moins avancée. Le dialogue avec le / la Commissaire en charge peut éclairer la question.

De même une maturité jugée faible ou insuffisante demande réflexion si la CAC n’a émis *aucun avis* !

**Progrès**

*Note (9)*

Une fois connue la position de la CAC, il est utile de s’interroger sur la dynamique de l’organisation.

Toujours dans un esprit de cohérence, il est suggéré de rattacher l’appréciation de la dynamique en relation avec la position de la CAC.

Les progrès seront jugés importants si l’on juge que l’organisation a de bonnes chances d’atteindre une maturité forte d’ici au prochain Triennal, en partant d’un niveau partiel ou insuffisant. En effet, l’objectif n’est pas nécessairement d’atteindre le stade avancé, mais au moins le stade fort.

Les progrès seront jugés modérés s’il y a progrès sans que le niveau de maturité forte soit en vue, d’ici au prochain RT.

Ils seront jugés insuffisants s’ils ne sont pas suffisants pour rendre plausible l’obtention du niveau de maturité forte, indépendamment de l’échéance considérée. Il peut, au pire, y avoir régression, notamment du fait de changements de responsables.

Enfin, cette question est sans objet si l’organisation a déjà atteint le niveau de maturité forte ou avancée et qu’aucun signe de changement de trajectoire ne soit détecté.

**Mission**

*Note (10)*

Mission compliquée : Les bons interlocuteurs ne sont pas accessibles ou pas disponibles ; il peut se développer un sentiment de frustration avec soupçon d’obstruction. L’identification des facteurs de résistance n’est pas aisée.

Mission difficile : L’identification des facteurs de résistance peut être faite, mais les leviers permettant de faire évoluer la situation ne sont pas connus. S’ils existent il reste difficile de les actionner.

Mission sans difficulté notable : Les axes de progrès sont connus de l’organisation, qui communique sans résistance ni obstruction. L’avancement fait l’objet d’une communication régulière au fur et à mesure. Ou bien l’organisation est déjà au stade la maturité forte ou avancée, sans signe de dérive.