

**RÉFÉRENTIEL**

*pour les Organismes de gestion des établissements catholiques  
d'enseignement (Ogec)*

# LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES

Octobre 2020

[www.fnogec.org](http://www.fnogec.org)



## SOMMAIRE

---

Définition et enjeux du contrôle interne	03
En quoi consiste le dispositif de contrôle interne ? Comment contribue-t-il à la gestion des risques ?	11
Qui sont les acteurs du dispositif ?	19
Des règles de contrôle interne fondamentales pour une mise en œuvre efficace du dispositif	22



# Définition et enjeux du contrôle interne

## Pourquoi les dirigeants d'un Ogec doivent-ils veiller à la mise en place et au suivi d'un dispositif de contrôle interne ?

### 1. Pour sécuriser le fonctionnement de l'établissement

- Des dysfonctionnements risquent de porter préjudice à la continuité de son activité ou mettre en cause la responsabilité de l'association gestionnaire ou de ses dirigeants.
- **Les dirigeants veillent** à la mise en place et au suivi d'un dispositif qui vise à garantir raisonnablement l'établissement contre ces dysfonctionnements : c'est le contrôle interne.



### Dysfonctionnements pouvant porter préjudice à la continuité de l'activité :

- Absence de séparation des fonctions
- Non-respect de certaines obligations légales
- Fautes de gestion
- Etc.

### Dysfonctionnements pouvant mettre en cause la responsabilité des dirigeants :

- Détournements de fonds et abus de pouvoir
- Non-respect d'une obligation de sécurité
- Non-déclaration d'un état de cessation de paiements
- Etc.

### Quelques exemples dans notre réseau :

En Ile-de-France, un président d'Ogec a perdu plus d'1m€ en plaçant la trésorerie de l'Ogec sur des produits à risque.

En Bretagne, un comptable a détourné 2000 chèques destinés à la cantine pour un montant de 440k€.

En Auvergne, un chef d'établissement a détourné plus d'1m€ avec augmentations de salaires abusives, perception de primes injustifiées, prélèvements de caisses et remboursements de frais sans justificatifs.



## Pourquoi les dirigeants d'un Ogec doivent-ils veiller à la mise en place et au suivi d'un dispositif de contrôle interne ?

### 2. Pour contribuer à la bonne gouvernance de l'établissement

- La bonne gouvernance est la recherche d'un système de direction et de contrôle de l'association qui allie efficacité de la gestion et satisfaction des attentes des différentes parties prenantes.
- Le contrôle interne est un moyen d'apprécier la qualité de la gouvernance d'une association.



Pour en savoir plus sur la gouvernance d'un établissement scolaire, consultez la fiche pratique en annexe de ce mémento.

”

*Les organismes à but non lucratif sont dédiés à « faire le bien. [...] Les bonnes intentions ne se substituent pas à l'organisation et au leadership, à la responsabilité, à la performance et aux résultats. »*

*Peter Drucker, consultant en management d'entreprise*

## Qu'est-ce qu'un dispositif de contrôle interne et quels sont ses objectifs ?

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration et les chefs d'établissement pour s'assurer à chaque instant du bon fonctionnement de l'Ogec et des établissements scolaires qui lui sont rattachés.



Un tel processus poursuit 5 objectifs :

- Sécuriser et améliorer le fonctionnement de l'établissement scolaire
- Sauvegarder les actifs de l'Ogec
- Permettre une meilleure coordination entre les différents niveaux de décision
- Garantir que les décisions prises par **les chefs d'établissement et le conseil d'administration** sont en conformité avec les lois, les réglementations, les statuts, la convention collective, etc.
- Assurer les meilleures conditions de continuité de l'activité par la transmission des informations et du « savoir-faire » à l'occasion du remplacement du président, du chef d'établissement, de salariés ou encore d'administrateurs

## Le contrôle interne est :

- ✓ Un outil de pilotage, de gestion et de prévention au service du chef d'établissement, du président d'Ogec et du conseil d'administration, qui veille à pérenniser l'activité
- ✓ Un moyen de clarifier le fonctionnement de l'établissement, les tâches et les rôles respectifs de chacun (qui fait quoi, comment, quand et pourquoi ?), de rendre l'organisation plus efficace et les acteurs plus responsables
- ✓ Un moyen de mieux faire circuler l'information entre tous les acteurs
- ✓ Une réponse efficace à la maîtrise des risques de l'ensemble des activités de l'établissement
- ✓ Un dispositif pour éviter les dysfonctionnements accidentels ou malveillants

## Le contrôle interne n'est pas :

- ✗ Une caméra de surveillance
- ✗ Un manuel de procédures datant de 1982 au fond d'un tiroir

## En quoi le contrôle interne est-il différent...

### ...du contrôle de gestion ?

Le contrôle de gestion est un ensemble de travaux effectués pour mesurer les performances d'une organisation. Alors que le contrôle interne permet de fiabiliser le traitement des données liées aux activités, le contrôle de gestion a vocation à analyser ces données, les comparer aux prévisions et permettre aux dirigeants de prendre des décisions de gestion pour atteindre les objectifs fixés et améliorer la performance.

### ...d'une démarche qualité ?

La mise en œuvre d'une démarche qualité dans une organisation consiste :

- À démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit (ou un service) conforme aux attentes du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- À chercher à accroître la satisfaction des clients.

Elle peut être validée par une certification ou un label. Elle s'appuie sur des fondements comme la gestion des risques, la définition d'objectifs ou la mise en œuvre de processus. Pas de démarche qualité sans contrôle interne.

## La mise en place de ce dispositif répond également à des obligations légales

Rappelons que les Ogec peuvent être soumis à différents contrôles (contrôle des déclarations salariales et des pratiques sociales de l'Ogec, contrôle fiscal, audit de la bonne utilisation des fonds publics, etc.) et que le champ d'investigation de ces contrôles n'est pas limité.

Les auditeurs peuvent s'intéresser à tous les aspects du fonctionnement de l'Ogec et, en cas d'audit de la bonne utilisation des fonds publics, évaluer la qualité de la gestion et donner une assurance raisonnable de la maîtrise des risques (art.43 de la loi n°96-314 du 12 avril 1996).

**Points de vérification et d'attention relevés à l'occasion d'un audit de la bonne utilisation des fonds publics par la DRFIP (direction régionale des finances publiques) dans un Ogec :**

- Nécessité de tenir une comptabilité analytique probante et conforme au plan comptable de la Fédération des Ogec
- Importance d'effectuer un contrôle budgétaire régulier
- Formalisme juridique (avenants tarifaires...), conservation des documents juridiques fondamentaux (contrat d'association initialement conclu...)
- Respect des délais de transmission des résultats à la DDFIP

## En quoi consiste le dispositif de contrôle interne ?

Comment contribue-t-il à la gestion des risques ?

## Un processus de contrôle interne analyse les risques liés à l'ensemble des activités de l'établissement et propose des actions pour les couvrir (3 étapes)

01

### Faire une cartographie des risques

- Répertorier les activités
- Recenser et analyser les risques liés à chaque activité
- Évaluer les risques et leur potentiel d'impact (par l'importance et la fréquence)

02

### Identifier des actions pour couvrir les risques

- Élaborer un plan de gestion des risques et un manuel de procédures pour prévenir leur survenance

03

### Mettre en œuvre les actions

- Mettre en œuvre le plan de gestion des risques et mettre en place les processus de contrôle
- Suivre leur application
- Les faire évoluer si nécessaire

01

## Faire une cartographie des risques

### 1. Répertorier les activités de l'établissement

Pour que le dispositif soit efficace, il faut commencer par répertorier l'ensemble des activités de l'établissement.

#### Activités d'enseignement, de formation et d'éducation



- École
- Collège
- Lycée
- CFA-UFA
- Enseignement supérieur
- Formation continue
- Pastorale
- Etc.

#### Activités annexes



- Restauration scolaire
- Activités péri-scolaires (garderie, étude, etc.)
- Internat
- Voyages scolaires
- Accueil extra-scolaire
- Transport scolaire
- Etc.

#### Autres activités



- Location de salles
- Mises en commun de moyens avec d'autres associations
- Etc.

01

# Faire une cartographie des risques

## 2. Recenser et analyser les risques liés à chaque activité

On distingue deux types de risques :

Les risques externes liés à l'environnement ou à la nature des activités (ex : décisions politiques, catastrophes naturelles, etc.)

Les risques internes ou risques d'erreurs liés à :

- Une insuffisante séparation des fonctions
- Un dysfonctionnement des procédures de contrôle
- Un manque de compétences ou de formation
- Des changements de cadre juridique ou réglementaire non maîtrisés
- Une absence de prise en compte d'évolutions technologiques

*Dans un Ogec, les risques sont de différentes catégories : stratégiques, opérationnels, financiers, juridiques, informatiques, de réputation, etc.*

Le dispositif de contrôle interne va permettre de couvrir les risques internes uniquement.

01

# Faire une cartographie des risques

## 3. Evaluer les risques et leur potentiel d'impact

Pour évaluer les risques, il faut ensuite mesurer leur importance et leur fréquence.

En pratique, il s'agit, pour chaque risque identifié, de croiser le degré d'impact financier (conséquences financières) avec la probabilité d'occurrence (probabilité de survenance) et de donner une note d'évaluation globale du risque.

Par exemple, il sera nécessaire de couvrir un risque avec un degré d'impact financier important même si la probabilité d'occurrence est faible.

Probabilité d'occurrence	3	Modéré	Élevé	Élevé
	2	Faible	Modéré	Élevé
	1	Faible	Faible	Modéré
		1	2	3

Degré d'impact financier

Niveau de risque  
● Faible ● Modéré ● Élevé

## Identifier des actions pour couvrir les risques

La deuxième étape du dispositif de contrôle interne consiste à déterminer des actions à entreprendre afin de couvrir les risques identifiés.

- Un **plan de gestion des risques** présente les actions à entreprendre et explique les choix d'organisation de l'Ogec (ex : arrêt ou externalisation d'une activité, recrutements ou licenciements, nouveau système d'information, labellisation, etc.)
- Un **manuel de procédures** décrit les procédures de contrôle à mettre en place. Il faut veiller à rendre les procédures lisibles et intelligibles par tous. Elles sont écrites, consignées dans un PV de conseil d'administration et diffusées au personnel. Une formation peut être nécessaire pour une meilleure appropriation.

Ce travail est central pour la bonne gouvernance de l'Ogec. Il est validé par le conseil d'administration de l'Ogec.

*Quelle que soit la taille de l'établissement, la démarche reste identique, même si les actions peuvent différer en fonction des compétences et des ressources.*

## Mettre en œuvre les actions

Pour que la mise en œuvre du dispositif soit efficace, il faut :

- **Communiquer largement**
- **Accompagner tous les acteurs**
- **Suivre son application**

Le dispositif de contrôle interne vit avec l'établissement et s'adapte à ses changements. Une procédure ne couvrira peut-être pas efficacement un risque dans un an. Il faut donc veiller à **faire évoluer régulièrement les procédures**.

**En pratique :** chaque année au CA de rentrée, prévoir un point sur les procédures pour en ajouter, les modifier et en supprimer.

> Si en tant que président d'Ogec ou chef d'établissement, la charge de travail induite par le contrôle interne vous effraie, lisez ceci !

En organisant le fonctionnement de l'établissement, la démarche de contrôle interne va faciliter votre mission, sécuriser votre engagement ... et vous libérer du temps !

Il ne s'agit pas de tout changer mais de réfléchir à son organisation pour voir si elle est efficace et identifier certaines failles dans le fonctionnement.

Vous êtes membre d'une fédération départementale d'Ogec qui saura vous conseiller, partager des bonnes pratiques et vous accompagner en proximité pour mettre en place le dispositif.

Allez-y progressivement, activité par activité, en commençant par celles où vous estimez que les risques sont les plus importants.

Dans un petit établissement, certaines procédures simples permettront de couvrir la majorité des risques importants.



Retrouvez dans ISI Gestion, un module de cartographie des risques :

- Qui permet à chaque établissement de repérer et d'évaluer les risques propres à ses activités
- Qui propose des actions et des procédures pour couvrir les risques identifiés

**Avec ISI Gestion, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne devient accessible à tous !**



Qui sont les acteurs du dispositif ?

## C'est un projet transversal initié par l'équipe dirigeante, parfois à la demande du commissaire aux comptes

01

### Faire une cartographie des risques

L'équipe dirigeante peut confier le projet à un salarié ou à une équipe composée d'un administrateur de l'Ogec, du chef d'établissement et de l'attaché de gestion.

Elle peut faire appel à des partenaires externes comme un expert-comptable ou la fédération départementale.

Ce travail est validé par le conseil d'administration.

02

### Identifier des actions pour couvrir les risques

03

### Mettre en œuvre les actions

Les chefs d'établissement et l'équipe financière, le cas échéant, coordonnent le déploiement du dispositif.

Le trésorier veille et contrôle le processus.

**Bon à savoir :** La revue des procédures de contrôle interne fait partie intégrante de la mission du commissaire aux comptes, en vue de leur certification. Dans le cadre de l'orientation des travaux du commissaire aux comptes, l'équipe dirigeante peut également proposer des process à revoir.

## Le trésorier est un pilier du contrôle interne, du fait de son rôle de veille et de contrôle

Membre du conseil d'administration et du bureau de l'Ogec, le trésorier a la mission de conseiller le président en matière financière et en matière de maîtrise des risques.

Il agit conformément aux statuts de l'Ogec et aux décisions du conseil d'administration, auquel il rend compte.



### Veille et contrôle des processus

Le trésorier est garant de la qualité de la gestion financière de l'Ogec dont il est membre.

Il veille à ce que des procédures couvrent les risques liés à l'activité.



### Communication et alerte

Le trésorier informe sur les règles de contrôle interne (procédures, délégations, séparation des fonctions...).

Il alerte en cas de manquements importants.



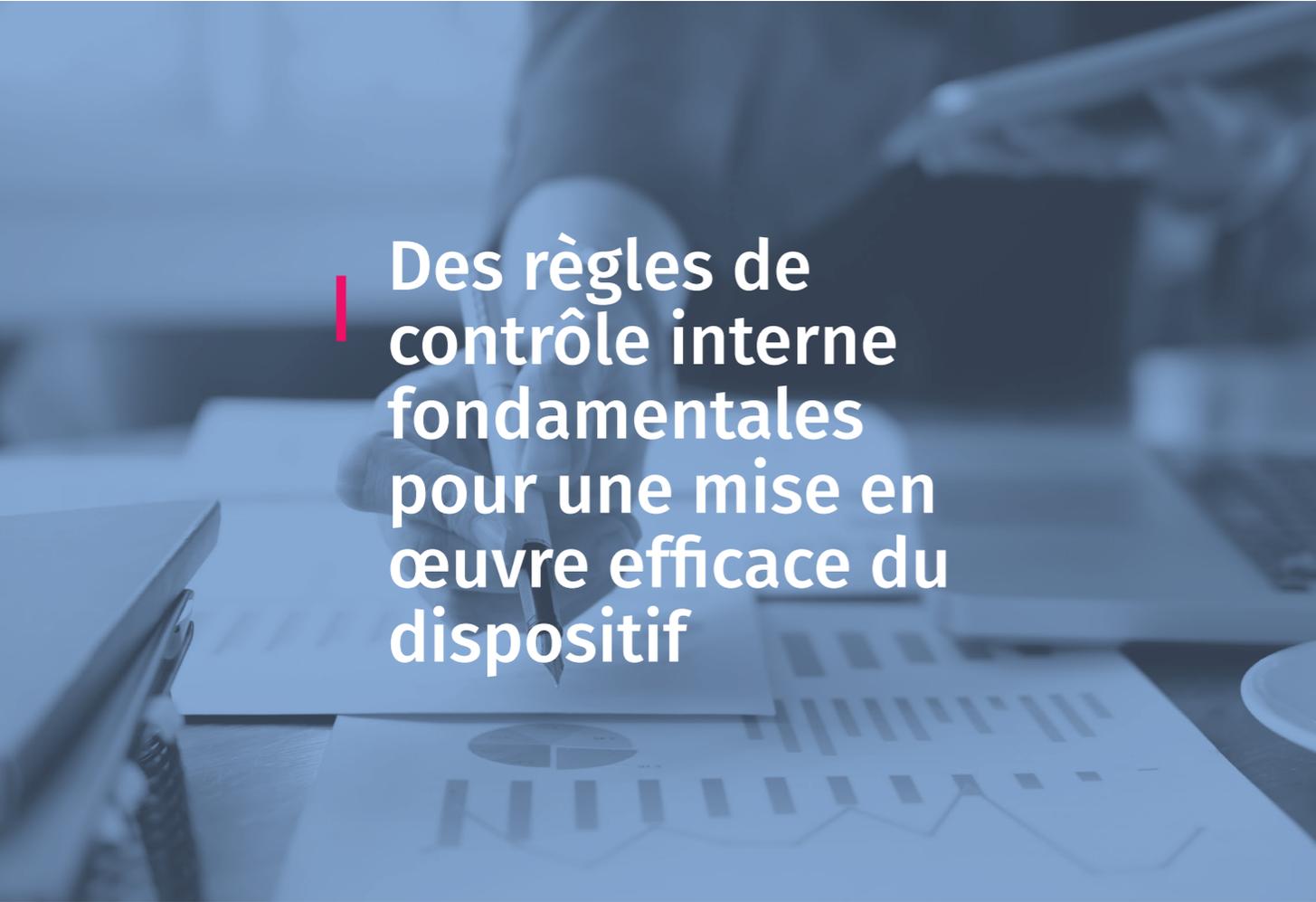
### Conseil et prescription

Le trésorier alerte si le processus de contrôle interne n'est pas mis en place ou adapté.

Il prescrit la mise en œuvre de certaines actions en cas de risques importants.



Pour en savoir plus sur le rôle et les missions du trésorier d'Ogec, consultez la documentation dédiée dans ISI Gestion (mémento, fiches pratiques et fiches d'expertise).



Des règles de  
contrôle interne  
fondamentales  
pour une mise en  
œuvre efficace du  
dispositif

## Les règles de contrôle interne suivantes sont fondamentales pour sécuriser le fonctionnement de l'Ogec

- I Couvrir les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions et les prémunir contre les fautes de gestion non-intentionnelles
- II Appliquer les statuts-type en vigueur et s'assurer régulièrement que le fonctionnement effectif de l'Ogec est bien celui prévu par les statuts
- III Mettre en place un processus budgétaire (calendrier, répartition des rôles, suivi)
- IV Assurer une séparation des fonctions
- V Instaurer systématiquement plusieurs niveaux de contrôle
- VI Mettre en place des délégations de pouvoirs adaptées, pertinentes et efficaces (et en assurer le suivi et le respect)
- VII Se doter de règles en matière d'éthique (charte, procédures) et les faire appliquer



## Couvrir les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions

Nous vous invitons à vérifier la couverture d'assurance « responsabilité civile des dirigeants ».

**Cette assurance est indispensable pour sécuriser les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions et les prémunir contre les fautes de gestion non-intentionnelles.**

Les garanties principales du contrat sont :

- La prise en charge des frais de défense civile, pénale et administrative du dirigeant personne physique
- La couverture des **conséquences pécuniaires de la responsabilité civile**
- la responsabilité pénale n'étant pas assurable, seuls les frais de défense peuvent être couverts
- L'assistance (véhicule, aide psychologique par téléphone, etc.)

**En pratique :** la majorité des fédérations départementales et régionales souscrivent à des contrats groupe pour couvrir l'ensemble des Ogec de leur territoire : renseignez-vous auprès de votre fédération.



Pour en savoir plus : Consultez la rubrique "Assurance" dans la partie documentation d'ISI Gestion.



## Appliquer les statuts-type en vigueur et s'assurer régulièrement que le fonctionnement effectif de l'Ogec est bien celui prévu par les statuts

Pourquoi ? Parce que les statuts-type :

- Organisent le bon fonctionnement d'un établissement scolaire privé conformément aux orientations et à la politique de l'Enseignement catholique
- Précisent qui sont les membres de l'Ogec, les organes de décision, leur rythme de renouvellement, leurs prérogatives, les modalités de dissolution de l'Ogec, etc.
- Prévoient que les décisions importantes soient réservées à un organe collégial, le conseil d'administration



Pour en savoir plus : Les statuts type Ogec sont disponibles dans la partie documentation, d'ISI Pilote.

### III

## Mettre en place un processus budgétaire (calendrier, répartition des rôles, suivi)

Le processus budgétaire comprend :

- la mise en place d'un cadre de fonctionnement annuel avec le budget, son contrôle et sa révision
- la mise en perspective des projets d'investissement sur 5 ans (minimum) avec le PPI (plan pluriannuel d'investissement)

Grâce à ce processus, les dirigeants s'assurent que les ressources sont utilisées de manière efficace et pertinente pour atteindre les objectifs fixés. Il est central pour assurer une bonne gouvernance.

#### En pratique :

- **Le calendrier budgétaire de l'Ogec** et le « **qui fait quoi et quand** » sont mis en place en début d'année pour définir les rôles de chacun ainsi que les dates des réunions clés.
- **Le suivi du budget et l'analyse des écarts** sont effectués régulièrement : arrêté comptable intermédiaire par trimestre ou au moins une fois par an (fin février) pour une comparaison du réalisé avec le budget et la mise en place des actions correctrices.



Pour en savoir plus :

- Fiche d'expertise du trésorier d'Ogec sur le contrôle de gestion (FE3)
- Fiche d'expertise du trésorier d'Ogec sur le budget annuel (FE3A)
- Fiche d'expertise du trésorier d'Ogec sur le plan pluri-annuel d'investissement (FE3B)

### IV

## Assurer une séparation des fonctions

Le principe est simple : celui qui ENGAGE LA DÉPENSE (commande) n'est pas celui qui PAIE la facture ni celui qui COMPTABILISE l'opération, ni celui qui CONTRÔLE.

La séparation des fonctions permet un contrôle réciproque entre les intervenants et, ainsi, leur protection.

L'objectif est double : prévenir la fraude et limiter les risques d'erreurs.

Même si l'établissement est petit, il faut assurer cette séparation des fonctions en trouvant un minimum d'acteurs.

Il faut au moins 4 personnes différentes pour assurer les fonctions de :

- **Décision** (engagement des dépenses)
- **Détention des actifs** (paiement)
- **Comptabilisation** (enregistrement des opérations)
- **Contrôle** (vérification des pièces comptables)

#### Pour respecter ce principe, il convient :

- De formaliser un organigramme fonctionnel pour comprendre qui fait quoi
- De détailler les différentes fonctions dans les fiches de postes
- De veiller à ce que les procédures assurent cette séparation des fonctions

## V

## Instaurer systématiquement plusieurs niveaux de contrôle

- On distingue trois niveaux de contrôle en interne :
  - ✓ L'auto-contrôle
  - ✓ Le contrôle hiérarchique : du chef d'établissement, du DAF (ou attaché de gestion) et des administrateurs de l'Ogec
  - ✓ Le contrôle réciproque : regard croisé des acteurs entre eux
- Une vérification extérieure peut également être utile (mission de revue de procédures par la fédération départementale des Ogec, un expert-comptable ou votre commissaire aux comptes, le cas échéant)
- Faire appel à des conseils externes (ex : avocats, notaires, experts en restauration collective, architectes, etc.)

Pour respecter ce principe, il convient de formaliser les différents niveaux de contrôle dans le manuel de procédures, les fiches de postes et l'organigramme fonctionnel.

## VI

## Mettre en place des délégations de pouvoirs adaptées, pertinentes et efficaces (et en assurer le suivi et le respect)

- Les délégations donnent la règle du jeu de la gouvernance de l'établissement. Elles règlementent les rôles entre les membres de l'Ogec et les chefs d'établissement.
- Dans un Ogec, l'enjeu est de permettre au chef d'établissement d'assumer la mission qu'il reçoit de la tutelle.
- Des délégations de signature peuvent également être accordées au trésorier et au chef d'établissement.

### Pour respecter ce principe, il convient :

- De définir clairement les délégations à donner aux chefs d'établissement
- D'entériner les délégations en conseil d'administration



Pour en savoir plus sur les délégations dans un Ogec, consultez la fiche pratique en annexe de ce mémento.



Un modèle de délégation est disponible dans la partie documentation d'ISI Pilote.

## Se doter de règles en matière d'éthique (charte, procédures) et les faire appliquer

- Pour se prémunir contre le risque d'abus de confiance et de conflit d'intérêts, les bénévoles sont invités à s'engager à respecter certaines règles et certaines valeurs.
- Il convient également d'établir des conventions réglementées lorsqu'il y a un risque de conflit d'intérêts entre l'Ogec et un de ses dirigeants (ex : artisan ou banquier qui travaille pour l'Ogec et qui est administrateur de l'Ogec) :
  - ✓ Les faire valider par le conseil d'administration
  - ✓ Les transmettre à votre fédération régionale ou départementale, et au commissaire aux comptes le cas échéant

### Il convient de formaliser ces engagements :

- Signature de la **charte des présidents d'Ogec** par les présidents d'Ogec
- Signature de la **convention portant sur les droits et devoirs liés au mandat d'administrateur d'Ogec** par les administrateurs d'Ogec



Ces documents sont disponibles dans la partie documentation d'ISI Pilote.

## ANNEXES

- A La gouvernance d'un établissement scolaire
- B Les délégations dans un Ogec
- C Les risques de mise en cause de la responsabilité personnelle des dirigeants dans un Ogec

## Fédération des Ogec

277 rue Saint-Jacques  
75005 Paris

**T** 01 53 73 74 40

**M** [contact@fnogec.org](mailto:contact@fnogec.org)



Octobre 2020