

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIUER ET SCIENTIFIQUE DE LA
RECHERCHE
UNIVERSITE MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales
Département des Sciences de Gestion



En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion
Spécialité : Audit et Contrôle de Gestion

Sujet :

**Audit de la procédure d'octroi de dépense de subvention allouée
par la Direction de la Jeunesse et Sports aux clubs sportifs**

Réalisé par :

Mr. MONTEIRO Antonio Francisco

Dirigé par :

Dr. MADOUCHE Yacine

Les membres du jury :

Président : GUEDACHE Khaled. MAA. UMMTO

Examineur : MIZIAINI Yacine. MAA. UMMTO

Rapporteur : MADOUCHE Yacine. MCA. UMMTO

Promotion :2020/2021

Liste d'abréviations

DJS : Direction de la Jeunesse et des Sports

PV : Procès verbal

APC : Assemblée Populaire Communale

MJS : Ministère de la Jeunesse et des Sports

EURARL : Entreprise Unipersonnelle sportive à Responsabilité Limité

SSARL : Société Sportive À Responsabilité Limité

SSPA : Société Sportive Par Action

CNDS : Centre National de Développement du Sport

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes

IIA : Internationales de l'Institut d'Audit (interne)

COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission

ERM : Entreprise Risk Management

ISO : Organisation International de Normalisation

AG : Assemblée générale

C.A : Conseil d'Administration

DCI : Dispositifs de Contrôle Interne

CRIPP : Cadre de Référence International de pratiques professionnelles

NAA : Normes Algériennes d'Audit

FRAP : Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes

APW : Assemblée Populaire de la Wilaya

Le sommaire

Introduction Générale	5
Chapitre I : Le fondement du cadre règlementaire de dépense des subventions aux clubs sportifs.....	9
Introduction du Chapitre.....	10
Section 01 : Les procédures d’octroi de dépenses des subventions.....	10
Section 02 : Les procédures administratives de dépenses des subventions.....	17
Section 03 : La dépense des subventions pour le développement des associations sportives.....	30
Conclusion du Chapitre.....	40
Chapitre II : L’audit de la procédure de dépense des subventions.....	41
Introduction du Chapitre.....	42
Section 01 : les fondements théoriques du contrôle interne	42
Section 02 : Les risques du contrôle interne et ses composants.....	50
Section 03 : La conduite de la mission d’audit.....	61
Conclusion du Chapitre.....	73
Questionnaire.....	73
Chapitre III : L’audit des dépenses des subventions allouées par la DJS aux clubs sportifs de la wilaya de Tizi-Ouzou.....	75
Introduction du Chapitre.....	76
Section 01 : Présentation de l’organismes d’accueil	76
Section 02 : Le plan de financement global de la Direction de la Jeunesse et des Sports.....	85
Section 03 : L’impact de financement public sportif	93
Conclusion du Chapitre.....	102
Conclusion générale.....	103
Bibliographie.....	106

Introduction générale

Introduction générale

Depuis longtemps particulièrement en Afrique, les autorités publiques espèrent voir les associations sportives atteindre les objectifs et les espérances assignées, et réaliser un saut qualitatif tant au niveau continental qu'international, mais elles sont confrontées à des associations sportives souffrantes de déficits budgétaires, incapables d'assurer une bonne gestion administrative et financière, et d'atteindre le niveau des compétitions continentales.

Le gouvernement a mis en place le soutien économique inédit pour accompagner ce secteur, ainsi en complément des aides et droit commun, des dispositifs de sauvegarde sectorielle et un plan pour soutenir le secteur du sport, du fait que le sport n'est pas uniquement une affaire privée et les pouvoirs publics s'y sont toujours intéressés, le projet budgétaire algérien de l'année 2018, révèle un budget alloué au Ministère de la Jeunesse et des Sports de l'ordre de 53 milliards de Dinars, dont 35 milliards de Dinars sont consacrés au chapitre de fonctionnement et 18 milliards pour les dépenses d'équipement.

Ce budget est en nette progression par rapport à celui de 2017, qui était de l'ordre de 37 milliards de Dinars soit 30,19% en hausse qui est forcément lié à la préparation aux jeux Méditerranée prévus en 2022.

Les associations sportives sont particulièrement dépendantes des subventions publiques locales dans la mesure où une grande partie de leurs ressources proviennent de financements publics locaux et ainsi comme les sociétés sportives et que les associations sportives sont les principales utilisatrices des équipements publics sportifs.

En raison de la situation sanitaire de 2020, les associations sportives sont touchées par le recul des subventions publiques allouées, elles sont donc vulnérables face aux changements ou mutations de propriétés qui pourraient s'opérer dans les années à venir. Elles vont probablement devoir s'adapter au transfert d'un

mode de subventionnement à une commande de politique que répondra directement aux problématiques des Directions de la Jeunesse et des Sport, en lien avec leur champ de compétences, l'industrie sportive par exemple.

L'article 5 de la loi n°13-05 du 14 Ramadhan 1434 du 23 juillet 2013, relative à l'organisation et au développement des activités physique et sportives, l'État définit et conduit en relation avec les associations et les institutions concernées la politique nationale du sport et en assurant la régularisation, la mise en œuvre, la suivie et le contrôle. Leur nombre et leur importance économique, les fonds qu'elles gèrent, les emplois que les associations sont en mesure de générer et de fait que les majorités entre elles font appel à la générosité publique, justifient le degré que leurs est porté.

Les associations sportives ont besoin de disposer d'un système d'information normalisé et adapté pour répondre aux besoins de leurs membres, des donateurs, du public et leurs partenaires de façon générale et pour rendre compte de l'utilisation des financements qui leurs sont confiés.

Cependant, l'audit des associations sportives étant assez récent en Afrique, met à la disposition un cadre de référence à apporter de l'ordre dans les règles de gestion des associations sportives à garantir la transparence des informations financières des associations sportives que seront contrôlées par les commissaires aux comptes et à faciliter le financement des associations sportives. Pour cela, la nécessité de normaliser la gestion comptable des associations par l'élaboration d'un plan comptable sectoriel que permet justement d'apporter plus de transparence et fiabilité dans la gestion des associations sportives.

L'État algérien par l'administration de la Direction de la Jeunesse et des Sport, soutient financièrement les associations et sociétés sportives par le biais de subvention simple. Dans cette optique, on cherche à répondre en quoi consiste l'audit des procédures d'octroi des subventions allouées aux clubs sportifs ?

Afin de répondre à cette question nous avons choisi comme thème : « *l'audit des procédures d'octroi de dépense des subventions allouées par la Direction de la Jeunesse et des Sport aux clubs sportifs* ».

Hypothèses :

- L'attribution de subvention aux clubs sportifs amateurs améliore leur performance sportive.
- Le contrôle interne est d'un système de mesure des risques inhérents, afin d'assurer l'efficacité des opérations des clubs sportifs amateurs.

Choix du thème :

Ce que nous a motivé à choisir ce sujet, c'est que l'Afrique est un continent en voie de développement, tenu le taux massif de jeunesse de sa population très importante comparé aux autre continent. Alors que cette jeunesse souffre de maux de repères de scolarisation, de formation professionnelle. Une jeunesse souffrante du vide et de manque d'infrastructures culturelles, sportives et d'animations.

D'autre part, les conditions actuelles en Afrique, particulièrement la Guinée-Bissau en matière d'infrastructures sportives et de structures d'accueil pour les jeunes sportifs s'avèrent quasiment inexistantes, ce que ne permet pas de pouvoir aux besoins de la jeunesse sportive locale.

Déficit en matière des infrastructures sportives.

L'objectif :

Notre principal objectif c'est d'acquérir des notions de base sur la procédure et la maîtrise d'octroi de subvention aux clubs sportifs amateurs et de définir le sous-ensemble des connaissances en conduite opérationnelle de moyens que permettent la formation et le développement de l'infrastructure sportive en Afrique.

Méthodologie de recherche et structure du travail

Pour réaliser ce travail et apporter les éléments de recherche à notre problématique et à question posée, nous basée :

D'une part : sur une recherche documentaire par la consultation de différents documents nécessaires ayant rapport avec notre problématique (ouvrages, revues, articles de travaux, code des sports, rapports)

D'une autre part : sur l'exploitation des divers documents publiés par le Ministère de la Jeunesse et des Sports et le stage pratique au niveau de la Direction de la Jeunesse et des Sport.

Plan de rédaction du mémoire

En ce que concerne notre travail nous avons divisé en trois chapitres, hors l'introduction et la conclusion générale.

Le premier chapitre, intitulé « *le fonctionnement du cadre règlementaire de dépense des subventions aux clubs sportifs* », il s'agit de présenter la notion théorique des procédures d'attribution des subventions aux clubs sportifs.

Le second chapitre, intitulé « *l'audit de la procédure de dépense des subventions* », il portera sur la manière de contrôle et suivi de dépense des subventions allouées.

Enfin, le troisième et le dernier chapitre, intitulé « *l'audit des subventions allouées par la Direction de la Jeunesse et des Sports (D.J.S) aux clubs sportifs* », l'approche pratique, à travers laquelle nous allons essayer d'appliquer les principales idées développées en partie théorique.

Chapitre I : le fonctionnement du cadre réglementaire de dépense des subventions aux clubs sportifs

Introduction

L'État par l'attribution des subventions a la volonté d'accompagner les clubs sportifs en les aidant dans la réalisation de leurs projets et en soutenant leurs actions (sur le plan financier logistique et technique), l'État confirme ainsi une politique de soutien actif aux clubs sportifs locaux.

Il s'est engagé dans une démarche de transparence vis-à-vis des clubs sportifs.

À ces priorités opérationnelles, et aux aides directes et indirectes qui en découlent, s'ajoute un accompagnement financier par l'institution, essentiel et indispensable à la préservation, la pérennité et au développement des mouvements sportifs.

En dépit d'un contexte fortement marqué par contrainte budgétaire, l'État a tenu à ce que cet engagement trouve une nouvelle efficacité et plus de rationalité en définissant des critères d'aides aux associations.

Il est donc que le projet associatif corresponde à un axe de politique publique décidé par l'État dans le cadre de ses compétences générales ou spécifiques.

La subvention accordée à la demande du bénéficiaire et justifiée par des conditions relevant de l'intérêt général constitue une contribution de la personne publique. Elle peut être réalisée en espèce ou en nature (mise à disposition de locaux, matériel, prestations intellectuelles, etc.)

Section 1 : Les procédures d'octroi de dépenses des subventions

Ces procédures s'appliquent aux subventions allouées aux associations et sociétés sportives par l'État. L'État définit les conditions d'attributions et les modalités des subventions aux associations et sociétés sportives. Les subventions permettent d'apporter un soutien financier à des activités d'intérêt général et il n'est pas existant pour le moment un texte standard d'attribution des subventions aux associations ou sociétés sportives.

1-1- Les conditions d'octroi des subventions

L'article 59 de la loi n°2014- 856 du 31 juillet relative à l'économie sociale et solidaire donne la définition suivante des subventions que sont¹ : « *des contributions facultatives de toute nature, valorisée dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'un action ou d'un projet d'investissement à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvres par les organismes de privé bénéficiaire. Ces contributions ne peuvent constituer la rémunération de prestation individualisées répondant aux besoins des activités ou organisme qui les accordent.* »

1-1-1- Règlement d'attribution des subventions aux associations sportives

Il est important de noter que dans le budget de l'Assemblée Populaire Communale (APC)², 1% est destiné au financement aux associations. Il faut admettre que c'est très souvent les associations sportives qui sont subventionnées en priorité. La wilaya à travers le fonds de wilaya subventionne aussi les associations.

À l'échelle nationale, certains ministères, comme ceux de la Solidarité, de la Jeunesse et Sports, de la Culture, de l'Environnement et du Tourisme, ou encore de la formation professionnelle financent également des associations.

1-1-1-1°- Demande de subvention

Les demandes de subventions ne sont soumises à aucune conditions de délai de dépôt, sauf pour le secteur de la Culture qui reçoit ces demandes seulement durant le premier trimestre de chaque année et celui de la Jeunesse et des Sports qui les reçoit vers le mois de mai.

¹-Modalités d'attributions des subventions aux associations, consultable sur : http://cdn1_2.reseaudescommunes.fr/cities/1629/document/n20iwvove2ybu>t.pdf, p1

Pour rappel le plus important, seul le ministère de la jeunesse procède par appel à projets, diffusé par le biais des Directions de la jeunesse dans les wilayas et par voie de presse (fiche MJS).

a) Le contenu du dossier de demande des subventions :

Le dossier de demande de subvention diffère selon les administrations, mais les pièces exigées sont généralement :

- Le récépissé (ou agrément) de l'association
- Le programme d'activités (plan d'action)
- Le bilan moral et financier de l'année écoulée et le rapport de commissaire aux compte
- Un chèque « barré »

Les documents supplémentaires peuvent être demandés selon les administrations :

- Les statuts de l'association
- Le communiqué de presse portant sa création
- Le P.V. de la dernière assemblée générale
- Le règlement intérieur de l'association
- L'acceptation du mandat du commissaire aux comptes
- Les factures pro forma (dans le cas d'équipements à acquérir)
- L'avis du directeur de wilaya du secteur concerné (DJS)

En plus de ces informations, le dossier transmis devra exposer, dans la demande :

- Les objectifs directement visés par la subvention demandée ;
- Les actions concrètes programmées ;
- Le calendrier de l'action ;

- L'évolution des moyens pour la mise en œuvre de ces actions ;
- La part d'autofinancement ;

b) Les formes et les conditions des subventions :

Les subventions publiques peuvent prendre les formes suivantes :

- En espèce ou en nature (disposition de locaux, achat de matériel, d'équipements etc.) ;
- Directes ou indirectes (réalisation de travaux divers, prêt de matériel...) ;
- Concernées une dépense ou projet précis.

Les subventions sont conditionnelles :

- L'association doit être déclarée préfecture (les versements de subventions ne peuvent être effectués qu'à un compte ouvert au nom de l'association)
- L'intérêt de l'action de l'association la justifie (notamment la participation à une mission d'intérêt général) ;
- Le reversement de tout ou partie de la subvention à une autre association est interdit, de même que le cumul des subventions de l'État.
- La restitution de subvention non utilisée est obligatoire.

1-1-2- Les subventions attribuées aux sociétés sportives

L'article 19-3 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée³, dispose que pour des missions d'intérêt général, les associations sportives ou les sociétés qu'elles constituent en application de l'article 11, peuvent recevoir des subventions publiques.

2-manuel pour les associations algériennes, consultable sur le lien : <https://library.fes/pdf-files/bueros/algerien/09654.pdf.page> 171, 172 (14/02/2022)

3-la loi 16 juillet 1984 modifiée, consultable sur le lien : <https://hautesalpes.franceolympique.com/provencealpes/fichier/pages/L84consolide.pdf> (12/02/2022)

Les sociétés sportives doivent fournir aux collectivités territoriales et à leurs groupements à l'appui de leurs demandes de subventions, afin de garantir un suivi plus efficace par l'État de l'utilisation de ces subventions et de les permettre d'assurer au mieux l'exercice du contrôle de l'égalité pour l'application de ces dispositions, les pièces suivantes⁴ :

- Les bilans et comptes de résultat de deux derniers exercices clos ainsi que le budget prévisionnel de l'année sportive pour laquelle la subvention est sollicitée.
- Un rapport retraçant l'utilisation des subventions versées par les collectivités territoriales l'année sportive précédente.
- Un document prévisionnel qui indique l'utilisation prévue des subventions demandées.

Ces documents devront être annexés à la délibération de la collectivité locale qui décide l'octroi de la subvention. Cette délibération doit préciser la saison sportive au titre de laquelle cette subvention est accordée.

L'octroi des subventions est conditionné à la passation d'une convention entre la société et la collectivité locale ou le groupement concerné. Cette convention fixe l'obligation de chacune des parties et mentionne l'ensemble des concours financiers qui est apporté par les collectivités territoriales et leurs groupements pour l'année sportive.

Cette convention doit apparaître de manière suivante :

- Le montant des aides accordées par la collectivité signataire au titre des dispositions de l'article 9-3 de la loi du 16 juillet 1984 ;

4-Guide pratique de l'élu n° 39, « Les relations financières entre les collectivités territoriales et clubs sportifs », consultable sur le lien : https://www.ain.gouv.fr/IMG/pdf/guide_de_l_elu_n°39_-_collectivités_et_clubssportifs.pdf (15/02/2022)

- Le montant des aides accordées par les autres collectivités territoriales au titre des dispositions de l'article 19-3 de la loi 16 juillet 1984 ;
- Le montant des sommes versées par les collectivités signataires et par les autres collectivités territoriales dans le cadre des conventions de prestations de services visées à l'article 19-4 de la loi du juillet 1984.

Pour que la collectivité territoriale attributaire de la subvention puisse assurer un contrôle pertinent, la convention peut indiquer qu'un représentant de cette collectivité est désigné pour suivre particulièrement l'utilisation de ces concours financiers.

1-1-3- les procédures de suivi des subventions accordées

Les subventions allouées de différentes collectivités territoriales, l'association est soumise aux vérifications des autorités financières tout comme l'association est tenue de produire ses budgets et ses comptes à l'organisme qui accorde la subvention.

L'utilisation d'une subvention doit être conforme à l'objet pour lequel la subvention a été octroyée et l'emploi des fonds reçus doit pouvoir être justifié.

Les associations bénéficiaires de subventions de l'État, collectivités et des organismes publics peuvent être soumises au contrôle de la Cour des Comptes.

Le contrôle des subventions a commencé à prendre forme à la faveur d'une disposition de la loi de finance 2000 qui stipule en son article 101 que « *les subventions de l'État, collectivités locales ne sont accordées aux associations et organisations, à compter du premier janvier 2000, qu'après présentation de l'état des subventions accordées antérieurement, lequel doit traduire la conformité des dépenses avec les objectifs auxquels lesdits subventions ont été affectées* ».

L'article précise que⁵ « *l'audit est assuré par un commissaire aux comptes agréé. Le rapport paraphé est déposé auprès du Trésorier de wilaya avant le 31 mars de l'année suivante. Une copie de ce rapport est également déposée dans les mêmes délais, auprès des instances donatrices* ».

Il faut rappeler que l'attribution d'une subvention est :

- ✓ **Facultative** : c'est à dire que la subvention n'est pas un droit, elle ne peut être exigée par aucun tiers ;
- ✓ **Précaire** : son renouvellement n'est pas automatique, notamment en raison de l'application de la règle d'annualité budgétaire ;
- ✓ **Conditionnelle** : le projet associatif doit présenter un intérêt public local. L'association doit formuler une demande de subvention correspondant aux critères attendus et selon les modalités décrites dans le dossier de demande de subvention.

Les subventions attribuées sont caractérisées par :

- ✓ Une décision attributive, il s'agit d'une délibération du Conseil Municipal, complétée, le cas d'échéant, par une convention d'objectifs précisant les modalités ;
- ✓ Un montant précis visé dans décision attributive ;
- ✓ Une affectation, un objet validé par le Conseil Municipal.

⁵-Journal officiel algérien n° 67 correspondant au 11 novembre 2001, consultable sur le lien : <https://www.joradp.dz/FTP/Jo-Fracais/2001/F2001067.pdf> au (16/02/2022), article 3

Section 2 : Les procédures administratives de dépense des subventions

À échelon de wilayas les principales activités sont :

- ✓ L'inspection-contrôle ;
- ✓ L'instruction des subventions au développement du sport ;
- ✓ La promotion du sport pour plus grand nombre.

Selon la loi, chaque niveau de collectivité peut ou doit (selon que cela entre ou non dans son champ de compétence : équipements sportifs liés aux établissements d'enseignements qui relèvent de la responsabilité des régions-lycées ou des départements ainsi que soutenir les associations sportives. Chaque collectivité établit le plus souvent ses propres priorités et critères de financement sans souci particulier de cohérence avec celles et ceux des autres collectivités qui interviennent sur même territoire.

Mais la recherche de mise en en cohérence des interventions se développe.

2-1-La structuration territoriale sportive de l'État

Dans le champ du sport, la structuration de l'État algérien, ce fait par les différentes Directions de la Jeunesse et des Sport, structurées en chaque wilaya du pays.

Le préfet de région est le responsable du budget opérationnel du programme⁶, budget du programme 219 « sport » et budget du programme 124 pour les rémunérations des personnels. Il est également de délégué territorial du centre national du développement de sport. Il gère donc l'ensemble des crédits déconcentrés budgétaires et extrabudgétaires dans le champ du sport.

6-Ministère français des Finances et des Comptes Publics, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sport, Inspection Générale de la Jeunesse et des Sport, « l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport, avril 2016, consultable sur le lien : https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/finances_publics/revues_depenses/2016/RD2016_sport.pdf au (12/12/2021) page 46

En matière de répartition des compétences, le champ du sport déroge au niveau régional le pilote stratégique et de l'allocation de moyens. En effet dans des importants domaines, la mise en œuvre des politiques publiques du niveau régional que sont :

- ✓ Le sport de haut niveau ;
- ✓ La formation aux métiers du sport (habilitation et certification)
- ✓ La gestion de conseillers techniques sportifs ;
- ✓ La lutte contre le dopage etc.

Dans l'autre domaine, tels que l'accompagnement de mouvement sportif, l'instruction des subventions au développement du sport le développement de l'emploi sportif ou la réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive. Dans un bon détail, prioritaires au niveau national, ce sont :

- ✓ La formation aux métiers du sport ;
- ✓ La formation du sport pour le plus grand nombre ;
- ✓ Le développement du sport de haut niveau.

2-1-1- Structure d'organisation et d'animation sportive algérienne

En Algérie, précisément la loi n°13-05 du 14 Ramadhan 1434 correspondant au 23 juillet 2013 relative à l'organisation et au développement des activités physiques et sportives⁷.

L'article 7 prévoit que l'État et les collectivités locales en relation avec le comité national olympique, le comité national paralympique et les fédérations sportives nationales, ainsi que toutes personnes physique et morale de droit public ou privé, assurent la promotion et le développement de la formation et des activités

7- Journal Officiel N°39 de la République Algérienne Démocratique et Populaire, consultable sur le lien : [http : //www.joradp.dz/FTP/Jo-francais/2013/F2013039.pdf](http://www.joradp.dz/FTP/Jo-francais/2013/F2013039.pdf), art. 70 -109

physiques et sportives, et mettent en place, en particulier tous les moyens nécessaires en vue d'assurer une meilleure représentation du pays dans les joutes sportives internationales.

Les structures d'organisation et d'animation sportive ont pour mission le développement de programme sportif pour la promotion d'une ou plusieurs disciplines sportives, l'éducation et la formation de leurs adhérents, la promotion de la citoyenneté et du fair-play, la prévention et la lutte contre le dopage, la violence et fléaux sociaux.

Elles encouragent, en outre, la représentation des femmes au sein de leurs organes directeurs.

Les structures d'organisation et d'animation sportives sont :

- ✓ Le comité national olympique ;
- ✓ Le comité national paralympique ;
- ✓ Les fédérations sportives nationales ;
- ✓ Les ligues sportives ;
- ✓ Les clubs sportifs.

2-1-1-1°- Le comité national olympique

C'est une organisation reconnue d'utilité publique et d'intérêt général. Il est constitué et régi par ses règlements et ses statuts dans le respect des dispositions de la charte olympique.

Il exerce ses activités dans le strict respect des valeurs olympiques, de l'éthique, de la déontologie sportive et des lois en vigueur en harmonie avec les principes de la charte olympique.

En outre les missions et rôle prévus par la charte olympique est chargé de :

Formuler tout avis et proposer toute mesure visant à la promotion des activités physique et sportives, de l'esprit sportif ainsi que de la lutte contre la violence et les fléaux sociaux dans les infrastructures sportives.

Contribuer à la promotion de la présentation nationale au sein des instances et organismes sportifs internationaux, en collaboration avec la fédération sportive concernée.

Le comité national olympique est tenu d'assurer la gestion des aides et subventions publiques financières et matérielles selon la législation en vigueur. Il est aussi doté d'un tribunal arbitral de règlement des litiges sportifs qui a pour la mission le règlement des litiges sportifs opposant les structures d'organisation et d'animation sportive ou leurs membres.

Dans le cadre de l'exécution de ses missions, notamment celles relatives à l'organisation et au soutien de la préparation des sélections nationales, en vue de leur participation aux jeux à caractère olympique et aux compétitions mondiales ouvertes aux disciplines sportives olympiques, le comité national olympique peut bénéficier de l'aide et concours financier de l'État, selon des modalités conventionnelles.

2-1-1-2° - Le comité national paralympique

C'est une association reconnue d'utilité publique et d'intérêt général et régie par ses statuts et règlement ainsi que par les règlements sportifs internationaux.

Le comité national paralympique a notamment pour mission en collaboration avec les fédérations sportives nationales, de promouvoir le mouvement paralympique, de superviser, de coordonner, de soutenir la préparation et inscrire les équipes nationales aux jeux paralympique mondiales.

La mission et l'organisation du comité national paralympique sont fixés par ses statuts approuvés par le ministère chargé des sports.

2-1-1-3° - Les ligues sportives

La ligue sportive est une association régie par les dispositions de la loi sur les associations, celles de la présente loi ainsi que par ses statuts et les statuts et les statuts de la fédération sportive nationale à laquelle

est affiliée.

La ligue sportive peut être constituée sur proposition de la ou fédérations sportives nationales concernées et après avis conforme de l'administration chargée des sports.

La ligue sportive peut être :

- ✓ Selon la nature de ses activités une ligue omnisports ou spécialisée ;
- ✓ Selon l'importance de ses missions et de sa compétence territoriale, une ligue sportive nationale, régionales, de wilaya ou communale.

Elle regroupe en son sein les clubs sportifs et, le cas échéant, les ligues dûment constituées et qui lui sont affiliées. La ligue sportive exerce ses missions sous l'autorité et le contrôle de la fédération sportive nationale à laquelle elle est affiliée conformément aux dispositions prévues par les statuts de cette fédération. Elle est soumise au contrôle de l'administration chargée des sports et des autorités habilitées en ce que concerne, notamment l'utilisation des subventions et des aides publiques.

Les missions, l'organisation et les compétences territoriales des ligues sportives sont fixées par des statuts-types établis par la fédération sportive nationale et approuvés par le ministre chargé des sports.

2-1-1-4° - Les fédérations sportives nationales

La fédération sportive nationale est une association à vocation nationale régie par les dispositions de la loi relative aux associations et celles de la présente loi ainsi que ses statuts approuvés par le ministre chargé des sports. Elle élabore et gère les systèmes compétitifs les activités sportives relevant de sa compétence autonomie. Selon la nature de ses activités, la fédération nationale est spécialisée ou omnisports. La fédération sportive nationale omnisport utilise et organise dans un secteur d'activités déterminé deux ou

plusieurs disciplines sportives de nature différente. Les missions, l'organisation et le fonctionnement des fédérations sportives nationales sont déterminées dans un statut-types fixé par voie réglementaire.

La fédération sportive nationale est reconnue d'utilité publique et d'intérêt général par le ministre chargé des sports. Il ne peut être constitué, au plan national, plus d'une fédération sportive par discipline sportive ou secteur d'activités.

La fédération sportive nationale contribue, à travers ses activités et ses programmes, à la promotion et à l'amélioration d'une ou plusieurs disciplines sportives, de l'éducation de la jeunesse, de protection de l'éthique et de la déontologie sportives, du fair-play, de la bonne gouvernance et au renforcement de la cohésion sociale et de la solidarité nationale.

La charte sportive et ses objectifs de développement tel que prévue, ainsi que les programmes des activités sportives des fédérations sportives nationales omnisports sont élaborés en coordination avec les fédérations sportives nationales spécialisée dans le cadre de la politique nationale du sport.

Les fédérations sportives nationales omnisports peuvent, avec l'accord des fédérations sportives nationales spécialisée délégataires, délivrer des titres de champion national, régional et de wilaya ainsi que des licences, titres, grades, médailles et diplômes fédéraux conformément à la réglementation en vigueur.

Les relations entre le ministre chargé des sports et la fédération sportive nationale obéissent aux lois et règlement en vigueur et s'inscrivent dans un cadre définissant les responsabilités mutuelles et garantissant le respect des lois et règlements en vigueur et des règlement sportifs internationaux notamment la charte olympique et les principes de bonne gouvernance.

2-1-1-5°- Les clubs sportifs

Les clubs sportifs peuvent être omnisports ou uni sports et sont classés en deux catégories :

- ✓ Les clubs sportifs amateurs ;
- ✓ Les clubs sportifs professionnels.

Le club sportif est la structure de base de mouvement sportifs assurant l'éducation et le perfectionnement du sportif en vue de la réalisation de performance sportives.

Le club sportif *omnisport* est doté de sections sportives déployées en son sein.

Le club sportif *uni sports* est chargé de la gestion d'une seule discipline sportive.

a) **Le club amateur** : c'est une association sportive à but lucratif régie par les dispositions de la relative aux associations, de la présente loi ainsi que par ses statuts.

La construction du club sportif amateur est soumise, avant son agrément, à l'avis conforme de l'administration chargée des sports. Les missions, l'organisation et le fonctionnement du club amateur sont définies dans un statut-type fixé par voie réglementaire.

Le club amateur peut créer tout centre de préformation ou centre de formation des talents sportif, il doit également créer en son sein plusieurs sections sportifs spécialisées, notamment pour les jeunes catégories.

Tout club sportif amateur qui participe habituellement à l'organisation de manifestation et d'événements sportifs payants dont les recettes et les rémunérations des encadreurs et des sportifs qu'il emploie atteignent au titre du dernier exercice un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire peut constituer une société sportive commerciale telle que prévue par la loi.

À ce que concerne l'organisation et le fonctionnement du club sportif amateur on précise les articles ci-dessous (statut-type)

L'article treize prévoit que le club amateur comprend⁸ :

- ✓ L'assemblée générale ;
- ✓ Le président ;

8-République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Bulletin Officiel du Ministère de la Jeunesse et des Sports, consultable sur le lien : <https://www.mjs.gov.dz/telecharment/bulletin%2520Officiel%2520Fr%25202015.pdf> (18/02/2022)

- ✓ Le bureau exécutif
- ✓ Les sections sportives spécialisées ;
- ✓ Les personnels techniques, administratifs et médico-sportifs mis à dispositions du club ou recrutés conformément à la réglementation en vigueur ;
- ✓ Une ou plusieurs commissions spécialisées.

Il comprend, en outre un comité des supporters constitué conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Les dispositions financières du chapitre neuf de l'article 53 à 56 prévoit :

Le budget du club amateur intégrant l'ensemble des sections sportives spécialisées est adopté par l'assemblée générale. En outre, les ressources autorisées par la législation en vigueur, les ressources du club amateur sont :

- ✓ Les cotisations des membre, adhérents et supporters ;
- ✓ Les dons et legs ;
- ✓ La quote-part des produits nets des manifestations et compétitions sportives ;
- ✓ Les subventions éventuelles de l'État et des collectivités locales ;
- ✓ Les contributions des entreprises et organismes publics et privés ;
- ✓ Les revenus de biens propres ou concédés ;
- ✓ Les emprunts ;
- ✓ Les revenus des opérations de publicité, parrainage, sponsoring et éventuels transferts des sportifs ;
- ✓ Les abonnements des membres, adhérents et supporters ;
- ✓ Toutes autres ressources autorisées conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Les fonds du club amateur sont déposés dans un compte unique ouvert à cet effet conformément et dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur.

Le club amateur est tenu de présenter aux fins de contrôle, tous les documents se rapportant à sa gestion financière, comptable et administrative sur toute demande de l'administration chargée des sports et des autorités habilitées à cet effet.

Les articles 6 et 7 prévoient que c'est interdit le changement de destination par le club amateur une subvention publique de l'État, ou des collectivités locales sans l'accord express de l'administration chargée des sports sans en avoir informé et recueilli l'avis de la collectivité ou de l'organisme ayant octroyé la subvention.

Il est interdit tout transfert d'une subvention publique accordée au club sportif amateur vers un club sportif professionnel.

b) Le club sportif professionnel : c'est une société commerciale à l'objet sportif qui peut prendre une des formes des sociétés commerciales suivantes :

- ✓ Entreprise Unipersonnelle Sportive à Responsabilité Limitée (E.U.S.A.R.L) ;
- ✓ Société Sportive à Responsabilité Limitée (S.S.A.R.L) ;
- ✓ Société Sportive Par Action (S.S.P.A).

Les sociétés prévues ci-dessous sont régies par les dispositions du code de commerce, les dispositions de la présente loi ainsi que par statut qui doit fixer notamment, les modalités d'organisation des sociétés suscitées, et la nature des apports. Les statuts-types des sociétés cités sont fixées par voie réglementaire.

Le club sportif professionnel a pour objet notamment l'amélioration de sa compétitivité économique et sportive ainsi que celle de ses sportifs à travers sa participation à des manifestations et compétitions

sportives payantes et l'emploi d'un encadrement et de sport en contrepartie d'une rémunération ainsi que l'exercice de toutes activités commerciales liées à son objet.

L'État encourage par des mesures incitatives et d'accompagnement, tout club sportif professionnel conformément aux lois et règlement en vigueur.

Tout club amateur et toute personne physique ou morale peut constituer ou être actionnaire ou associé d'un club sportif professionnel. Les sociétés étrangères peuvent être actionnaires ou associées d'un club sportif professionnel conformément à la législation en vigueur.

Lorsque le club sportif amateur détient le capital social de la société sportive unipersonnelles à responsabilité limitée, l'ensemble des bénéfices réalisés par ladite société es affecté à la constitution d'un fond de réserves.

2-2- Le soutien des clubs sportifs professionnels de football en Algérie

En application des dispositions de l'article 3 du décret exécutif n°11-23 du 21 Safar 1432 correspondant au 26 janvier 2011, susvisé, le présent arrêté a pour objet de fixer la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spéciale n°302-135 intitulé « Fonds de soutien public de l'État aux clubs professionnels de football⁹ ».

Les recettes imputables sur le compte d'affectation spéciale n°302-135 intitulé « Fond de soutien public de l'État aux clubs professionnels de football » sont fixées comme suit :

- ✓ Une dotation de budget de l'État ;

9-République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Bulletin Officiel du Ministère de la Jeunesse et des Sports, consultable sur le lien : <https://www.mjs.gov.dz/telecharment/bulletin%2520Officiel%2520Fr%25202015.pdf> (18/02/2022) article (1 à 8), page : 109-110

- ✓ Un pourcent (1%) des revenus des stades réservés aux rencontres de l'équipe nationale ainsi qu'aux clubs professionnels de football ;
- ✓ Les dons et legs.

Les dépenses imputables sur ce compte, relatives au financement du soutien public d'État aux clubs sportifs professionnels de football, le Ministère de la Jeunesse et des Sport, doit assurer le fonctionnement du club professionnel de football, avec convention, à travers la couverture des dépenses liées :

- ✓ Au financement de 100% des études et réalisation du centre d'entraînement ;
- ✓ L'acquisition d'autobus : et ce, à hauteur de dix millions (10.000.000 DA), mais avec la présentation des précédentes factures annuelles de déplacement de l'équipe ;
- ✓ La prise en charge de 50% des frais de déplacement des équipes par avion à l'intérieur du pays, à l'occasion des compétitions sportives ;
- ✓ La prise en charge de 50% des frais de déplacement du club professionnel pour les matchs disputés à l'étranger, au titre de la compétition continental, régionale et mondiale ;
- ✓ La prise en charge des frais d'hébergement des joueurs des jeunes catégories, à l'occasion des déplacements au titre des compétitions locales ;
- ✓ À la rémunération d'un entraîneur pour chaque équipe de jeunes du club professionnel mis à disposition ;
- ✓ Au financement du fonds de roulement du club professionnel de football, pour un montant de 25 millions de dinars, à titre exceptionnel et, pour une durée de quatre années, dont le 50% de ce financement doit être consacré : à l'encadrement, à la formation, à la création d'écoles et de centres de formation, à la publicité, au perfectionnement des connaissances des encadreurs des clubs sportifs.

- ✓ Les 50% du montant restant, à consacrer au financement des charges dont la nature et le taux sont fixés par le ministre de la jeunesse et des sports.

Le club professionnel de football s'engage à transmettre, chaque trimestre, au ministère de la jeunesse et des sports et à la fédération algérienne de football, un rapport justifiant ses dépenses, accompagné de tous documents et pièces requis ainsi que le bilan annuel, le rapport du commissaire aux comptes pour l'exercice antérieur, notamment ce concerne les financements accordés par le ministère de la jeunesse et des sports, au titre du compte d'affectation spéciale.

2-3- Le modèle français de l'organisation et de la dépense publique sportive

Le ministre chargé des sport reconnaît 116 fédérations agréées au début de 2016, dont elles sont divisées comme suite¹⁰ :

- ✓ Quatre-vingt et onze (91) fédérations dites « uni sport » constituées sur la base disciplinaire ;
- ✓ Dix-huit (18) fédérations affinitaires que regroupent des pratiquants en fonction d'affinités professionnelles, sociales ou culturelles ;
- ✓ Cinq (5) fédérations scolaires et universitaires placées sous la tutelle du ministère chargé de l'éducation nationale ;
- ✓ Deux (2) fédérations consacrées à la pratique sportive des personnes handicapées ;

Les fédérations agréées peuvent recevoir un soutien de la part de l'État, d'une part, sous la forme d'un concours financier dans des conditions fixées par une convention d'objectifs et, d'autre part, à travers de l'exercice auprès de ces fédérations de missions de conseiller technique sportif par des personnes de l'État

10-Ministère français des Finances et des Comptes Publics, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sport, Inspection Générale de la Jeunesse et des Sport, « l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport, avril 2016, consultable sur le lien : https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/finances_publicques/revues_depenses/2016/RD2016_sport.pdf au (12/12/2021) page 23,24 et 27

ou des agents publics rémunérés par lui.

Dans chaque discipline sportive et pour une durée de quatre années correspondant à l'olympiade, une seule fédération agréée reçoit délégation du ministre chargé des sports.

Ces fédérations délégataires sont investies de prérogatives exclusives dans les domaines de l'organisation des compétitions officielles (internationales, nationales, régionales et départementales) et du sport de haut niveau. Elles disposent d'un pouvoir normatif pour édicter les règles propres à leur discipline.

Les décisions prises par les fédérations dans le cadre de la délégation ministérielle sont soumises à la juridiction des tribunaux de l'ordre administrative.

Une étude sur l'organisation du sport dans les États membres de l'Union Européenne caractérise l'organisation française comme reflétant un modèle interventionniste, avec un mouvement sportif structuré et un niveau élevé de dépenses publique.

Le tableau N° 01 les données comparatives de dépense publique sportive en Europe

	Allemagne	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
Nombre de fédérations sportives	>100	>60	>300	<50
Nombre de clubs	180 000	91 000	150 000	95 000
Dépense publique répertoriée	Dépense sportive national :850 M€ pour l'État et 12.1 Md€ pour les collectivités	180 M€ de l'État fédéral pour le sport de haut niveau et 700 M€ par le Lander pour le sport de masse. Dépense des communes de 3 Md€ par an	375 M€ pour l'État (dont loterie) et 1.5 M€ des collectivités locales	450 M€ versés par l'État au CONI (part loterie nationale) + 10 M€ pour les grands événement. Participation des collectivité non chiffrée.

Source : paysage associatif 2013

Ces données, dans la limite de leur comparabilité, recensent pour la France un nombre élevé de fédérations et de clubs sportifs ainsi qu'une dépense publique sensiblement plus élevée que dans les trois pays mentionnés. Tous les quatre comportent un mouvement sportif structuré dans la logique des clubs et des fédérations.

En dehors de la France, ces pays sont caractérisés selon l'étude par un modèle dit libéral, qui donne moins d'emprises visible à l'intervention de l'État sur l'organisation et le financement du sport.

Section 3 : La dépense des subventions pour le développement des associations sportives

L'article 2 de bulletin officiel du ministère de la jeunesse et des sports, donne la définition suivante de club amateur « *c'est une association sportive à but non lucratif qui assure l'éducation sportive de base et le perfectionnement du sportif en vue de la réalisation de performances sportives* ».

L'intérêt et l'impact du sport sur la société augment l'importance de l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi, les associations sportives n'échappent pas à la mise en place d'une démarche de gouvernance.

L'article de CHATELAIN-PONROY, YENAUD & SPONEM¹² évoquent la définition de HOARAU & LAVILLE pour que les pratiques de gouvernance constituent « *l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatifs* ».

À partir de la notion sur la gouvernance associative, cette partie tentera dans un premier temps d'adapter les deux types d'acteurs de la gouvernance spécifiquement au secteur sportif.

11-République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Bulletin Officiel du Ministère de la Jeunesse et des Sports, consultable sur le lien : <https://www.mjs.gov.dz/telecharment/bulletin%2520Officiel%2520Fr%25202015.pdf> (18/02/2022), page : 61

12-CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S... *La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. Alain Béraud. Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation., ECS, pp.219-226, 2014*

Les mécanismes de gouvernance utilisés dans ce domaine seront évoqués afin de comprendre quels sont les leviers d'actions de différentes parties prenantes.

Enfin, quatre typologies de gouvernance associative seront présentées.

3-1- La gouvernance appliquée aux associations sportives

Les associations sportives disposent d'un nombre d'acteurs importants du fait de leur spécificité qui vont contribuer à la réalisation de leurs activités. Ils sont qualifiés des parties prenantes.

L'ensemble des adhérents vont être une partie prenantes internes. Ils sont liés à l'association pour la cotisation et représentent une partie de bénéficiaires. MEIER & SCHIER¹³ « *les bénéficiaires sont coproducteurs de services* » dans cette théorie, leur intervention dans la réalisation des objectifs va être de deux ordres :

- ✓ D'une part, les adhérents sportifs que veut dire les joueurs, vont participer à l'atteinte des résultats sportifs parce que la compétition sportive est l'un des éléments principaux d'une organisation sportive ;
- ✓ D'autre part, ils agissent par l'élection des dirigeants lors des assemblées générales.

Les parties prenantes externes ne disposent pas de lien contractuel mais elles peuvent avoir un pouvoir d'influence sur l'association sportive.

Les dirigeants élus de l'association, sont les principaux acteurs de la gouvernance d'une association sportive. Entre autre chargés d'assurer la gestion et la politique de l'association, ainsi que mise en œuvre des décisions prises en assemblée générale ; ils vont agir de manière régulière sur la réalisation de l'objet social de l'organisation.

13-MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matières de gouvernance des associations ? 2008

3-1-1- Les mécanismes de la gouvernance

La typologie proposée par MEIER & SCHIER¹⁴, en intégrant leur précédente étude et travaux de ZOUKOUR à l'analyse de CHARREAUX (1997), présente des mécanismes spécifiques, internes à l'organisation, et non spécifiques, externes mis en place par les partenaires de l'association. Les mécanismes intentionnels sont instaurés par les membre de l'association ou par l'environnement légal et les spontanés sont indépendants de la volonté des acteurs de l'association.

Les acteurs indiquent que les mécanismes intentionnels et spécifiques permettent « *d'encadrer la latitude managériale des dirigeants vis-à-vis des bénévoles, bénéficiaires et autre parties prenantes* ». On trouve les textes associatifs propre à chaque association (statut-type). Ils définissent les règles de fonctionnement de l'association par des textes. Les associations disposent également d'instance opérationnelles et décisionnelles que sont l'assemblée générale, conseil d'administration et le bureau directeur.

D'après CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM¹⁵, la théorie de KREUTZER & JACOB envisage les instances de gouvernance comme des outils de *coaching* et de facilitateurs de partage des connaissances. Les mécanismes spontanés spécifiques, selon eux, « structure les rapports entre bénéficiaires et associations ». Ce sont des facteurs informels de contrôle.

Les mécanismes non spécifiques visent à influencer les décisions de dirigeant. Sur le plan externe à la structure, les mécanismes intentionnels non spécifiques assurent le cadre légal de la gouvernance de la structure.

14-MEIER. O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? 2008

15-CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S ... La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. 2014

Ce sont l'ensemble des dispositifs de droit qui régissent les associations tels que les textes de loi. Les mécanismes spontanés non spécifiques représentent les éléments de l'environnement qui interagissent avec l'association de manière informelle.

Tableau N° 02 Typologie des mécanismes de gouvernance des associations¹⁶

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> -Conseil d'administration -Bureau directeur -Assemblée générale -statut/ Règlement intérieur/ Charte -Principe de double signature -principe de transparence vis-à-vis de donateur -Diffusion des rapports d'activités et rapport de gestion -Transparence de comptes et traçabilité des couples ressources/ emplois -Commissions de travaux -Audits internes volontaires -Procédure d'alerte -... 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi 1901/ Environnement légal -Expert comptable/ CAC -Principe de révocation des dirigeants (mandataires) -Principe de responsabilité civile et pénale du bureau -Risque de qualification en gestion de fait -...
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> -Adhésion des bénévoles -Adhésion des salariés -Confiance des membres -Confiance des financeurs -Satisfaction des bénéficiaires -Contrôle sur le terrain pour les membres -... 	<ul style="list-style-type: none"> Marchés des services -Marché des bénévoles -Marché des donateurs -Marché politique -Marché médiatique -...

Source : MEIER & SCHIER (2008)

3-1-1-1° Les typologies de gouvernance associative

CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM¹⁷ évoquent quatre types de gouvernance issues de l'approche partenariale qu'ils vont classer selon le degré de pouvoir laissé aux acteurs internes et externes. Ces typologies sont issues des travaux de EYNAUD et al (2011). Dans cette partie, la gouvernance professionnalisée sera mise de côté pour l'étudier plus en détail.

16-MEIER.O & SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? 2017

17-EYNAUD. P, CHATELAIN-PONROY.S, SPONEM.S.. La gouvernance des associations. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA/CNAM. Conférence Permanente des Coordinations Associatives, La Voix du Mouvement Associatif. Mai 2012.

a) Gouvernance Militante

Très présent dans le secteur du développement local et de la culture, type de gouvernance oriente les mécanismes de façon militante. L'idée est de mettre en place des actions afin d'atteindre le but recherché.

Les associations s'appuient sur des valeurs fortes que les dirigeants vont partager. Les instances décisions sont informelles car les dirigeants du conseil d'administration sont statutairement coresponsables de l'association et l'absence de hiérarchie entre les membres du conseil d'administration induit la mise en place d'échanges constructifs. Ces dialogues sont également très présents avec leurs financeurs.

Les associations appliquant ce type de gouvernance vont s'avérer être innovantes sur le plan technique par l'utilisation d'outils informatiques pour communiquer : en interne pour garantir la démocratie et en externe pour renforcer les liens avec les parties prenantes externes.

b) Gouvernance Externalisée

À l'inverse de la gouvernance militante, la gouvernance externalisée donne plus de poids aux parties prenantes externes et des bénéficiaires. Dans cette typologie, la mobilisation de partenariats est primordiale, c'est pourquoi, il arrive parfois que des partenaires financeurs siègent donc au conseil d'administration. En quelque sorte, l'association est dirigée par les acteurs externes.

c) Gouvernance Resserrée

Pour cette typologie, la gouvernance se restreint à « *une ou plusieurs personnes impliquées et charismatiques* ». Les responsabilités qui incombent au président en font naturellement l'acteur incontournable de cette forme de gouvernance en raison de son implication. Le rôle majeur du dirigeant principal dans la gouvernance laisse peu de place aux autres prenantes et en fait une limite même s'il est parfois indiqué que l'absence de volontaire pour reprendre ce poste important, notamment en raison de l'implication qu'il impose, atténue cette fragilité.

À première vue, ce type de gouvernance semble très limitant. C'est pourtant, d'après DANSAC¹⁸ le mode de gouvernance dominant dans le secteur sport, des loisirs et de la vie sociale.

Pour résumer ces trois typologies de gouvernance associative, il est possible de regrouper la gouvernance resserrée et militante par le poids important des acteurs internes. À l'inverse, la gouvernance externalisée, comme son nom l'indique, s'oriente vers les acteurs externes. Autrement dit, la gouvernance resserrée et externalisée présentent une formalisation émergente, tandis que la militante met en œuvre une formalisation plus élevée.

3-2- Les subventions au développement des associations sportives

L'accompagnement financier des partenaires publics et privés sont réalisés par le subventionnement des structures. Le projet associatif est devenu un outil essentiel à la demande de subvention, bien évidemment pour la subvention du CNDS.

3-2-1- Financement des associations sportives

La majorité des associations sportives sont naturellement en relation avec leur municipalité pour obtenir diverse formes de soutien mais elles exploitent rarement toutes les possibilités offertes par leur environnement, soit pour manque de connaissances (elles n'ont pas fait la démarche d'identification des interlocuteurs), soit par manque d'investissement.

Au delà de ces relations, il convient de visualiser le positionnement de la structure sportive au regard de différents paramètres locaux :

- ✓ Identifier le positionnement de l'association sportive dans le paysage local ;

18-DANSAC.C. Gouvernance des associations et motivation des bénévoles. Rapport de recherche LRPM IUT de Figeac, Université Toulouse 2 le Mirail. 2013

Repérer les relations de l'association avec les acteurs clés de son développement (licenciés/ adhérents, financeurs publics et privés, instances décisionnaires du secteur sport, médias...)

- ✓ Qualifier ces relations (dépendance financière, partenariat, collaboration, concurrence...)

Le projet associatif se définit comme¹⁰ « *le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure* ». D'après la même source, il répond globalement à trois grandes questions :

- ✓ Qui sommes-nous ?
- ✓ Vers quoi voulons-nous aller ?
- ✓ Comment voulons-nous aller ?

D'une manière générale, mais aussi en corrélation avec le processus stratégique, le projet associatif est constitué d'une partie diagnostic qui va permettre dans un temps de déterminer des objectifs, constituant le plan de développement à mettre en œuvre pour les atteindre et enfin d'un aspect évaluatif, visant à contrôler la réalisation de projet.

L'association c'est avant tout un projet associatif, qu'a besoin de financement dédiées afin de se concrétiser.

Ces financements déterminent ainsi la capacité des associations sportives à proposer des activités, sportives à leurs publics et à se développer.

Les besoins d'une association peuvent être multiples et ses sources de financement dépendront notamment de son secteur d'activités, de sa taille, du public visé ou encore de son contexte local.

Ainsi d'une manière distincte, on peut différencier deux types de financement correspondent à des besoins²⁰ :

19-Centre des ressources DLA Sport-CNOSF. Ecrire son projet associatif. Fiche méthodologique. 2012

20_Financement des associations sportives, Sources de financement ,CNAR, consultable sur le lien : http://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/20171120_crkla_fiche_financement_des_associations_sportives_modifiee.pdf
2017

- ✓ Le financement de la participation au charges de l'association : il s'agit de couvrir les besoins courants de fonctionnement de l'association. Ces frais correspondent par exemple aux loyer et charges locatives éventuelles, ou matériel de l'association (matériel de bureau, papeterie...) aux frais de communications (connexion internet, télécommunication, brochures de présentation.

Les financements susceptibles d'être mobilisés pour ce type charge seront à recherche auprès des structures intéressées par le projet de l'association dans sa globalité : ministères, collectivités territoriales, financeur privés...

- ✓ Le financement par projet : il s'agit de couvrir les frais de développer d'une mission particulière (identifiée et définie dans le projet associatif de l'association).

Dans ce cas, les financements seront à recherche auprès des structures publiques ou privées concernées par le projet en question ou susceptibles d'être associées au projet. Les fonds propres servent également à investir dans les projets.

Les ressources des associations sportives sont principalement constituées de : *financement privé et financement public*.

Le financement privé est subdivisé en *financement privé interne et externe*.

- ✓ Le financement privé *interne* des associations sportives constitue le principal moteur du dynamisme associatif. Il provient le plus souvent de ressources propres (cotisations d'adhésion, dons, revenus financiers) mais aussi de recettes d'activités (recettes des compétitions, tournois, recettes de manifestations extra sportive, galas, lotos...)

- ✓ Le financement privé *externe* : aujourd'hui la part du partenariat, regroupant à la fois le « *sponsoring* » et le « *mécénat* » reste relativement faible et bénéficie essentiellement aux plus grandes associations et aux structures professionnelles.

Le financement public : est une aide financière, directe ou indirecte aux associations sportives, allouée pour une activité d'intérêt général, les entités attributives sont : les collectivités territoriales, l'État, l'union européenne (Europe), la DJS...

3-3- Les déterminants qui impactent le budget des clubs

Durant ces dernières années, des nombreuses études a été effectuées concernant l'impact du budget des clubs sportifs. Si les sources de financement des associations sportives et leur budget moyen n'ont pas cessé d'évoluer depuis le début des années 2000, il ressort des différentes études que plusieurs caractéristiques des associations peuvent influencer ces éléments.

D'après V. TCHERNONOG²¹, en 2017, la présence d'au moins un employé dans l'association est un premier facteur qui va impacter le budget.

- ✓ Le budget moyen d'une association sportive non-employeuse est de 14 440 € contre 194 178 € pour les association sportives employeuses. Ainsi, celles-ci en 2017 (France), 64,7 du budget global du secteur associatif sportif.
- ✓ La répartition des ressources est impactée également par la présence d'emploi salarié : les associations employeuses concentrent près de 74% des subventions publiques que représentent alors 20% de leur budget contre 13% pour les associations non-employeuses
- ✓ Les mécènes et les donateurs investissent également plus facilement au sein des clubs employeurs.

1-Le modèle économique des clubs sportif fédérés, Analyse et piste de développement, DLA, consultable sur le lien : <https://crdla-sport.franceolympique.com/art.php%3Fid%3D78842.pdf> p13

Tableau N°03 Les ressources selon l'existence d'emploi salarié et budget cumulés (en Mrd d'€)

Ressources	Sans salarié, près de (4,7 Mrd)	Avec salarié(s), près (8,5Mrd)
Cotisations	37.00%	34.00%
Dons, Mécénat	6.00%	8.00%
Recettes d'activités publiques et privées	44.00%	38.00%
Subventions publiques	13 .00%	20.00%

Source : le paysage associatif français 2019

D'après les résultats des tests économétriques menés dans cette étude de 2011 plusieurs autres, variables sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement la diversification des ressources des clubs.

- ✓ Le fait d'évoluer dans des compétitions nationales ou internationales et le nombre de sportifs de haut-niveau permettent le développement de recettes d'activités importantes (billetterie et sponsoring).
- ✓ La présence d'un club-house est également génératrice de ressources d'activité et donc de diversification, alors que les associations locataires de leur équipement principal sont caractérisées par une concentration de leurs ressources.

En revanche, les études sur les ressources des clubs divergent sur l'impact du nombre d'employés, d'après E. BARGET et S. CHAVINIE-RELA montrent un effet négatif de la part de la masse salariale dans le budget global sur la diversification des recettes, « plus la masse salariale représente une part importante du budget et moins les recettes seront diversifiées, alors que dans certains cas il pourrait être une variable déterminante dans la diversification des ressources de clubs.

Conclusion

Par les subventions que l'État accorde, l'État encourage et soutient de multiples initiatives et services d'utilités publiques dans la plupart de leurs domaines de compétences et particulièrement de la jeunesse et sport et d'action sociale.

Même avec les autres sources de financement se développent (adhésion, mécénat, sponsoring...), les subventions publiques représentent une part importante des ressources des associations sportives.

Le bon usage de ces subventions est donc un enjeu important, tant en termes financières qu'en termes des objectifs de politiques publiques locales.

Ainsi, nous avons étudié la manière précise, plus méthodique d'attribution des subventions et guides méthodiques de construction d'un projet associatif du mouvement sportif, les réflexions qui sont nécessaires à la définition du projet ainsi que ses éléments constitutifs.

À partir de ces éléments, il est important d'affirmer que la formation d'un bon projet associatif est essentielle pour la structuration, le fonctionnement et le développement d'une association.

Chapitre II : L'audit de la procédure de dépense des subventions

Introduction

L'utilisation de subvention publique nécessite du contrôle et le suivi, autrement dit, la traçabilité de denier public, pour se faire les auditeurs utilisent les éléments probants des états financiers ou les inventaires.

L'audit ne se limite pas à ces aspects, il étudie non seulement l'image du système à un instant donné, ce que pour les états comptables et financiers, correspond au bilan, mais il étudie également l'évolution du système.

Pour étudier un système, il faut savoir comment il fonctionne. Un système ou une organisation, ne fonctionne efficacement que s'il est pourvu de mécanismes de régularisation, de contrôle et de correction.

L'ensemble de ces mécanismes, destinés à assurer le fonctionnement harmonieux et efficace du système ou organisation, que constitue le *contrôle interne*, alors il n'y a pas d'audit fiables et utilisable sans une connaissance et une analyse des forces et faiblesses du *contrôle interne*.

Reprenons la définition de l'audit interne que donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des ses opérations. Le contrôle interne apparaît donc comme la base sur laquelle s'appuie la maîtrise des opérations d'une entité quelle qu'elle soit et la notion à partir de laquelle se définit la fonction d'audit interne dont la finalité est l'amélioration constante des contrôles internes de toutes natures.

Section 1 : Les fondements théoriques du contrôle interne

Alors que le contrôle de gestion, l'inspection, l'audit externe, l'audit interne et le risque management sont des fonctions à part entière, le contrôle interne n'est pas une fonction, mais un ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Il est la partie intégrante de toutes les fonctions sans exclusion.

1-1- Les objectifs du contrôle interne et ses composantes.

Nous allons donner les définitions du contrôle interne dans un premier temps et les objectifs et ses composantes en second temps.

Il n'existe pas de définition universelle du contrôle interne, plusieurs définitions ont été formulées par divers organismes professionnels. Nous retenons les suivantes :

L'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes (IFACI), a été créé en 1965 afin d'assurer la promotion et le développement de l'audit interne en France. L'institut est affilié à l'IIA.

Définit ainsi le contrôle interne comme un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, des procédures et d'action adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité

En 1977, l'ordre des experts comptables de France, définit le contrôle interne comme¹ « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ». À ce titre le contrôle interne constitue l'un des éléments du contrôle organisationnel.

1-JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} éd. 2009, page 134

Cette définition est relayée par celle de « l’American Institute of Certified Public Accountants », en 1978 a donné la définition suivante :

Le contrôle interne est formé de plans d’organisation et des toutes les méthodes et procédures adoptées à l’intérieur d’une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l’exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l’application des instructions de la direction.

Au cours des années 1985 le sénateur américain Treadway a créé aux Etats-Unis avec l’appui des principales institutions et associations universellement connu sous le nom de COSO, le COSO1 dans les années 1992, le COSO2 en 2004, et la mise à jour de COSO1 en 2013.

En 1992, le COSO donne la définition suivante² : contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d’administration, les dirigeants et le personnel d’une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d’objectifs entrants dans les catégories suivantes :

- Réalisation et optimisation des opérations.
- Fiabilité des informations financières.
- Conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

En 2004, le COSO a reconnu par la suite le caractère fondamental de la gestion du risque, et lance un projet pour élaborer un référentiel pouvant être utilisé par les dirigeants afin d’évaluer et d’améliorer la gestion des risques au sein de leurs entreprises. Ce projet a abouti à la publication d’un rapport intitulé « cadre conceptuel de la gestion du risque » et à l’introduction d’un nouveau concept, celui de l’Entreprise Risk Management (ERM).

2- REDA KHELASSI, « le contrôle interne des organisations », Édition Houma, Alger, 2013, P 30

Le COSO précise que le nouveau cadre de référence du management du risque « intégré le contrôle interne, constituant ainsi une modélisation et un outil de management plus solide ».

Le COSO2 inclut les éléments du COSO1 et le complète sur le concept de gestion des risques. Le COSO est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.

En 2013, une mise à jour du référentiel de 1992, qui a donné la définition suivante : le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux *opérations*, au *reporting* et à la *conformité*.

1-1-1-Objectifs du contrôle interne

L'objectif principal de la mise en place d'un dispositif du contrôle interne au sein d'une entreprise est d'assurer sa pérennité à travers la maîtrise de ses opérations et des ses risques. De cet objectif général découlent les objectifs permanents du contrôle interne, définissent les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre³ :

- Protection de patrimoine ;
- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Respect des lois, règlements et contrats ;
- Efficacité et efficience des opérations.

La protection du patrimoine : dans cet objectif on parle de « la sécurité des actifs », la notion des actifs comprend les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels, mais également trois autres élément non moins essentiels :

3-IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017, p.19.

- Les hommes, qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise, et on trouve ici la notion de risque, au sens plus large de terme : sécurité, risque social ;
- L'image de l'entreprise qui peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations ;
- La technologie (aussi bien technique que de gestion) ainsi que les informations confidentielles de l'entreprise.

La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles : l'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances.

Il est nécessaire que tout soit en place pour que les informations produites par l'organisation ne soient pas erronées ni omises, et ce aussi bien dans les secteurs techniques et commerciaux que dans le domaine financier. Et plus précisément, ces contrôles internes doivent permettre à la chaîne des informations d'être :

- Fiables et vérifiables ;
- Exhaustives ;
- Pertinentes ;
- Disponibles.

Fiables et vérifiables : il ne suffit pas qu'une information soit bonne, encore il faut que le système permette de vérifier son exactitude. On affirme que tout contrôle interne doit comporter un système de preuve sans lequel n'existe ni garantie ni justification possible.

Exhaustives : il ne sert à rien d'avoir des informations exactes si elles ne sont pas complètes.

Pertinentes : l'information doit être adaptée au but poursuivi, sinon elle est superflue

Disponibles : le contrôle interne adapté doit éviter que les informations arrivent trop tard ou qu'elles ne soient pas aisément accessibles. Le contrôle interne doit éviter de semblables situations.

Le respect des lois, règlements et contrats : cela englobe naturellement les dispositions législatives et réglementaires, mais elles ne se limitent pas aux lois, règlements et contrats (il peut y avoir des dispositions individuelles ou conjoncturelles). Or les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions.

L'efficacité et l'efficience des opérations : c'est la quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Le contrôle interne doit prendre en compte l'efficacité et l'efficience des opérations, pour permettre aux activités de l'entreprise de croître et de prospérer.

La norme 2110.A1⁴ ajoute que l'auditeur doit surveiller et évaluer l'efficacité, la conception et la mise en œuvre des objectifs et des programmes de l'organisation. Ceci implique que le gestionnaire doit gérer ses risques. La gestion de risque est la partie intégrante des opérations.

Réaliser ces quatre objectifs c'est de prendre une assurance sur la bonne maîtrise des activités. On peut dire, en ce sens, que les quatre objectifs du contrôle interne donnent à la définition du concept sa dimension opérationnelle.

1-1-2-Les composantes du contrôle interne

Pour les organisations, le référentiel du COSO permet de définir un cadre général et fournit les grandes orientations générales du contrôle interne ainsi que les éléments pour lesquels contrôle interne peut être renforcé et amélioré. Celui-ci s'applique à tous types d'organisations et comprend cinq composantes⁵ :

- L'environnement de contrôle ;

4-IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017, p.19.

5- JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} éd. 2009, p. 136

- L'évaluation des risques ;
- Les activités du contrôle ;
- Les système d'information et de communication
- La supervision des contrôles (pilotage).

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

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

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

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

L'environnement de contrôle : il s'agit d'une composante essentielle du contrôle interne. Il reflète les valeurs, la culture de l'association, existantes au sein de l'association. Il peut s'agit du style de management exercé par la direction ou encore des valeurs d'appartenance qui composent le groupe. Dans le milieu associatif, on retrouve des valeurs éthiques telles que le partage, la solidarité, l'entraide qui conditionne l'existence même de l'association. Cette composante liée à l'environnement de contrôle est déterminante puisqu'il influe sur le degré de la présence du contrôle interne.

L'évaluation des risques : la gestion des risques représente une composante majeure dans le cadre de la mise en place du dispositif du contrôle interne. En effet, la démarche consiste à identifier les risques propres à l'association et d'analyser ceux pour lesquels ils sont susceptibles d'impacter l'atteinte des objectifs. La

gestion des risques est généralement établie à l'aide d'une cartographie des risques qui permet de les hiérarchiser en vue de prioriser leurs traitements.

Les activités de contrôle : ils font références aux règles et procédures qui régissent le fonctionnement de l'association. L'objectif est d'avoir une maîtrise sur l'ensemble des activités et notamment celles pouvant affecter l'atteinte de la mission et des objectifs fixés par l'association.

Le système d'information et de communication : la mise en place de contrôle interne passe avant tout par un partage d'information auprès de membres qui composent l'association. En effet, ce rôle revient aux organes de gouvernance qui ont pour responsabilité de sensibiliser l'équipe associative quant aux procédures à appliquer et aux comportements à adopter.

La supervision des contrôles (pilotage) : la supervision peut être réalisée par deux types d'intervenants : en interne, il s'agit des organes de gouvernance, et en externe, il s'agit des auditeurs externes.

Les auteurs de COSO première version, désormais nommée COSO1, ont ajouté deux autres dimension à ces cinq éléments ⁽⁶⁾ :

- Un classement par nature : opérations, reporting financier, conformité pour souligner que chaque élément devait être apprécié sous ces trois aspects ;
- Un classement par destination pour rappeler que toutes les unités et activités de l'organisation étaient concernées.

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

6-JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{me} éd. 2009, p.137

D'après BOUQUIN⁷ (1986), « une organisation s'apprécie selon trois niveaux : les actions, le contrôle et enfin, l'audit ». En effet, il considère que ses trois éléments sont essentiels pour « apprécier la qualité du contrôle interne ». Compte-tenu de l'évolution constante de l'environnement et des risques associés, le COSO a été élargi au COSO2, où ce dernier est davantage axé sur le processus de management des risques. Le champ d'application du contrôle interne concerne tout type d'organisation et toute personne faisant partie de l'organisation de manière directe ou indirecte. JACQUES RENARD (2013) ⁽⁸⁾ le définit comme « un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque entité qui :

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

En outre, le contrôle interne est un moyen qui offre une meilleure possibilité de travailler.

Section 2 : Les risques du contrôle interne et ses composants

Le contrôle interne est avant tout le fait des parties prenantes internes de l'organisation, ce inclut à la fois le conseil d'administration (CA), les responsables, les auditeurs internes et les autres membres du personnel. Toutefois, les actions de parties prenantes externes peuvent aussi avoir influence sur le système de contrôle interne.

Cependant, les rôles de l'ERM et de l'auditeur ne peuvent être comprises si on n'a pas des notions sur l'analyse générale des risques et comment établir une cartographie des risques.

7-THIERY-DUBUISSON STÉPHANIE, contrôle interne dans la maîtrise des risques, 2009

8-JACQUES RENARD, théorie et pratique de l'audit, 2013

2-1-Définition du risque

L'IFACI définit le risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité, dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut la maîtrise ».

Cette définition du risque met en évidence les composantes du risque :

- La gravité ou conséquences de l'impact et à laquelle on fait échec en développant une politique de protection ;
- La probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent et à laquelle on fait échec en développant une politique de prévention.

Ces composantes sont clairement mises en évidence par la définition ISO de risque comme étant : « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il mesure en termes de conséquences et de probabilité »

2-1-1-Cartographie des risques

La cartographie des risques permet de recenser les risques majeurs d'une organisation et de les présenter de façon synthétique sous une forme hiérarchisée. Cette hiérarchisation s'appuie sur les critères suivant :

- L'impact potentiel ;
- La probabilité de survenance ;
- Le niveau actuel de maîtrise du risque.

2-1-1-1°-Les objectifs de cartographie des risques

L'établissement d'une cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivant ⁽⁹⁾

- Répondre à l'obligation réglementaire de communiquer sur les risques ;

9- JEAN-DAVID DARSA, risques stratégiques et financiers de l'entreprise, 2^{ème} éd. 2015

- Identifier et évaluer les risques liés à la non-conformité ;
- Réduire les risques opérationnels ;
- Elaborer le plan d'audit ;
- Identifier et piloter les couples risques / opportunités ou encore hiérarchiser les risques recensés (aller du plus important au faible) ;
- Décider des mesurer prioritaires (optimisation des ressources et élaboration d'une politique de risque).

2-1-1-2° les étapes à suivre l'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques se déroule en cinq étapes ⁽¹⁰⁾ :

a) Première étape : élaboration d'une nomenclature de risques

Cette étape consiste à établir une liste de toute natures des risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée de façon que l'organisation souhaite dresser une cartographie plus ou moins sommaire. Cette liste peut être plus détaillée à savoir les besoins de l'organisation.

Une nomenclature élémentaire peut contenir :

- Risques financiers (détournement de fonds, gestion de trésorerie déficiente, paiement non autorisé) ;
- Risques sociaux ;
- Risques de transports ;
- Risques juridiques ;
- Risques informatiques ;
- Etc.

10-JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} éd. 2009, p.158-159

On peut aussi classer les risques par nature avant de les détailler. Dans cette optique, on peut distinguer :

- Les risques opérationnels, liés aux opérations courantes ;
- Les risques stratégiques, identifiés à partir des plans stratégiques à moyen et long terme ;
- Eventuellement, les risques projets identifiés à partir des grands projets, s'il y en a.

b) Seconde étape : identification de chaque / fonction / activité devant faire l'objet d'une estimation

- Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation ;
- Elle sera plus au moins détaillée selon l'objectifs ;
- Le bon sens commande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.

c) Troisième étape : estimation de chaque risque pour chacune des fonctions / activités

Cette estimation porte sur deux points :

- Appréciation de l'impact du risque (gravité) ;
- Appréciation de vulnérabilité estimée (fréquence).

Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois positions :

- Faible ;
- Moyen ;
- Elevé.

d) Quatrième étape : appréciation globale de chaque risque dans chaque activité

Elle sera le résultat du produit des deux appréciations spécifiques. Ainsi on dira pour le risque informatique de la trésorerie :

- Gravité : 3
- Vulnérabilité :1

D'où le risque informatique de la trésorerie : $3 \times 1 = 3$

e) Cinquième étape : calcul du risque spécifique de chaque activité / fonction

L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant cette activité. Il est bien entendu que tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités.

Ainsi on pourrait avoir en reprenant la nomenclature schématique précédente et pour l'activité formation :

➤ Risques sociaux	$1 \times 1 = 1$
➤ Risques financiers	$2 \times 1 = 2$
➤ Risques informatiques	$1 \times 1 = 1$
➤ Risques technologiques	néant
➤ Risques transports	néant
➤ Risques commerciaux	$1 \times 1 = 1$
➤ Risques juridiques	$1 \times 2 = 2$
➤ Risques politiques	$1 \times 1 = 1$
	<hr/>
Total risque spécifique formation	8

2-1-2- Les acteurs du contrôle interne

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

2-1-2-1°- Les organes de gouvernance

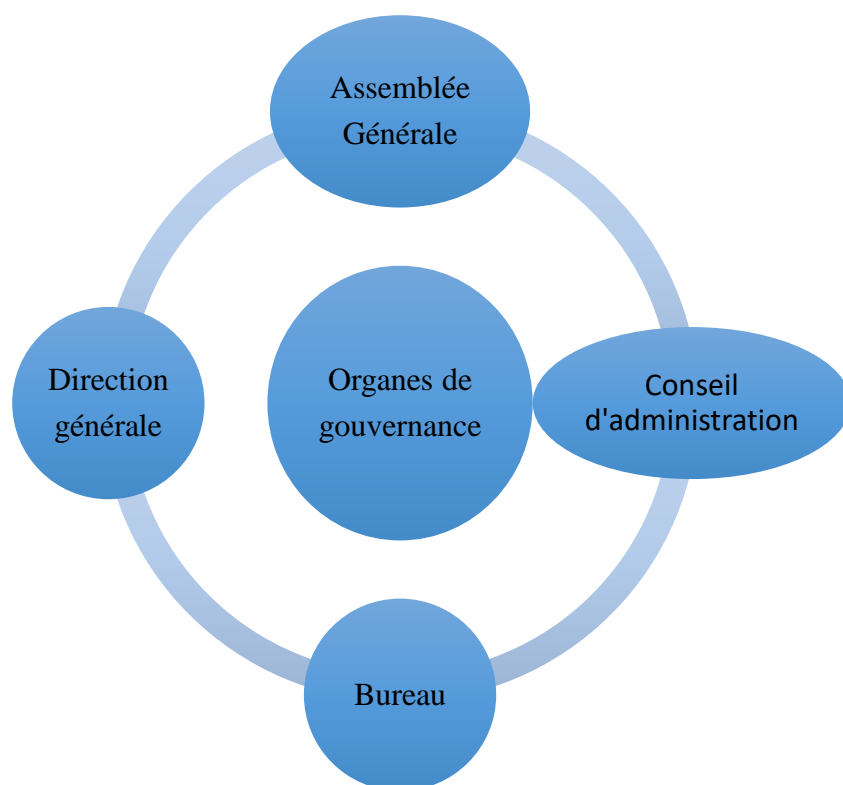
Au sein de l'association, les organes de gouvernance ont un rôle d'accompagnement. En effet, ils sont pour mission :

- D'informer sur les objectifs à atteindre ;
- Les contrôles à effectuer ;
- De faire appliquer et respecter les règles établies ;
- Ainsi que de déterminer les responsabilités de chacun.

D'une manière générale, il se portent garant du bon fonctionnement de la vie associative.

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

Figure N° 1 : Les organes de gouvernance associative (acteurs)



Nous allons à présent détailler le rôle d'organe (acteur) dans la vie associative.

Assemblée Générale (AG) : considérée comme l'organe central de l'association, l'AG est « l'organe de représentation des membres de l'association ». Il est le seul organe compétent pour décider des actes régissent l'organisation de l'association ainsi que pour la prise de décisions relatives à des questions pour lesquelles les statuts ne prévoient pas d'autres organes. Il faut savoir que l'AG joue un rôle clé car elle fait car elle fait le point sur le projet associatif pour définir ensuite la gestion de l'association. Enfin, l'AG approuve les comptes annuels et désigne les Commissaires aux Comptes lorsque l'association en ait assujettie.

Conseil d'Administration (CA) : il a une mission de gouvernance, d'orientation et de surveillance vis-à-vis de la direction générale. Il est également chargé d'arrêter les comptes annuels soumis à l'AG et veille au respect statutaire et réglementaire de l'association. La responsabilité civile des membres du CA peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivre l'efficacité de la gestion des risques ⁽¹¹⁾. Il incombe au CA de mettre en place les politiques de dispositifs de contrôle interne (DCI) et rechercher régulièrement l'assurance que ce système fonctionne efficacement. De plus, il doit s'assurer que ce DCI est efficace pour gérer les risques, d'approuver les procédures de gestion et leurs actualisations, de prendre les décisions qui s'imposent quant aux choix des parades des risques, et au choix de la stratégie, et fixer les objectifs stratégiques.

Bureau : considéré comme un organe en charge de la gestion quotidienne de l'association. Il se compose d'un(e) président(e), d'un(e), trésorier(e) et d'un(e) secrétaire

11-ROBERT OBERT, MARIE-PIERRE MAIRESSE, DSCG4 comptabilité et audit, cas-pratiques, 4^{ème} Éd. DUNOND, Paris, p.21

Direction générale / dirigeants : responsable de l'exécution du projet associatif, de l'organisation ainsi que de la mise en œuvre du contrôle interne. En matière de pilotage de contrôle interne, le rôle de la direction générale consiste à promouvoir des valeurs éthiques, s'assurer de l'efficacité du dispositif d'évaluation des risques et de maintenir la sécurité des informations. Elle est chargée d'instaurer une culture permettant de favoriser le contrôle. Il revient à la direction générale de connaître en profondeur son environnement afin de pouvoir communiquer aux Commissaire aux Comptes les éventuelles faiblesses relevées sur le dispositif de contrôle interne. Au regard du Conseil d'Administration, celle-ci doit rendre compte des actions réalisées et des décisions qui ont été prises. En outre c'est à la direction générale que revient la responsabilité globale de la conception, de la mise en œuvre, du bon fonctionnement et de la maintenance de DCI, ainsi que de sa documentation. ⁽¹²⁾

Nous ne pouvons pas parler des organes de gouvernance sans parler de l'ERM.

Management des risques (ERM) : il traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création ou la préservation de la valeur. Il offre la possibilité d'apporter une réponse efficace aux risques et aux opportunités associés aux incertitudes auxquelles l'organisation fait face. Il se définit comme suite ⁽¹³⁾ :
« Le management de risque est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

12- INTOSAI, Manuel de mise en œuvre des ISSAI en audit de conformité, Paris, 2019, p.21

13- COSO, Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence, consultable sur le lien : <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (01/03/2022)

Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »

Selon cette définition le management des risques comprend les éléments suivants :

- Aligner l'appétence pour le risque avec la stratégie de l'organisation ;
- Développer les modalités de traitement des risques ;
- Identifier et gérer les risques multiples et transverses ;
- Saisir les opportunités ;
- Améliorer l'utilisation du capital.

Le personnel de l'organisation : le contrôle interne révèle, explicitement ou implicitement, 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 à la politique interne de l'organisation ⁽¹⁴⁾. Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas de responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

2-1-2-2° - L'auditeur interne

Selon le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP), l'audit interne est une activité indépendante et objective, que donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée.

14- KILESSE VANSTAPEL, L'audit externe dans le secteur public, Charte, Paris, 2004, p.53.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité⁽¹⁵⁾.

Derrière cette définition se cachent trois logiques fondamentales :

- L'audit interne est une fonction de direction en ce sens qu'elle concerne d'abord de l'entreprise ;
- C'est métier, nécessitant un apprentissage et qui ne s'improvise pas ;
- Il y faut du temps, d'où la nécessité de disposer de spécialistes pour exercer la fonction : on ne saurait être soi-même responsable opérationnel et auditeur interne.

a) **Le rôle de l'audit interne :**

L'audit interne fournit de manière régulière de l'information sur le fonctionnement du contrôle interne en se concentrant, avec une attention particulière, sur l'évaluation de la conception et des opérations du DCI.

Ils communiquent de l'information sur les forces et les faiblesses du DCI et formulent des recommandations en vue de son amélioration. Leur indépendance et leur objectivité doivent toutefois être garanties.

Outre son rôle de suivi de DCI d'une organisation, une équipe d'audit interne qualifiée peut contribuer à l'efficacité des activités d'audit externe en apportant une assurance directe à l'auditeur externe. La nature, l'étendue ou la durée des procédures d'audit externe pourront ainsi faire l'objet d'aménagements si l'auditeur externe peut s'appuyer sur le travail de l'auditeur interne⁽¹⁶⁾.

L'auditeur interne apporte de la valeur ajoutée à l'organisation et à ses parties prenantes lorsqu'il fournit une assurance objective et pertinente et qu'il contribue à l'efficacité ainsi qu'à l'efficacité des processus de gouvernance, de management des risques et de contrôle.

15-IFACI, Manuel d'audit interne, Eyrolles, Paris, 2015, p.36

16-INTOSAI, **op.cit.**, INTOSAI, Paris, 2018, p.4

b) Les normes de l'audit interne relative au DCI :

L'auditeur interne répond à des normes internationales (IIA), algérienne (NAA) et a une charte d'audit, les normes et la charte déterminent ce qui lui y est demandé.

Les normes de l'IIA concernant les missions d'auditeur interne en relation avec le dispositif du contrôle interne sont⁽¹⁷⁾ :

- **Norme 2010** - Planification ;
- **Norme 2010.A1** - Le plan d'audit interne (le responsable de l'audit interne doit établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques) ;
- **Norme 2110** - Évaluer la gouvernance ;
- **Norme 2120** - Évaluer l'efficacité de l'ERM ;
- **Norme 2130** - Évaluer le DCI ;
- **Norme 2200** - Planification de la mission ;
- **Norme 2201** - Considérations relatives à la planification de la mission ;
- **Normes 2210.A1** – Évaluation des risques relative à la mission (l'auditeur interne doit procéder à une évaluation préliminaire des risques liés à l'activité soumise à l'audit).

Ces normes demandent à l'auditeur interne dans ses missions d'évaluer la gouvernance, le DCI, l'ERM.

Ses missions doivent se faire de la manière suivante :

- Adopter un cadre de référence ;
- Adapter ce cadre au contexte de l'organisation ;
- Définir une méthodologie ;
- Utiliser des outils pertinents ;

17- IIA, op.cit., Floride, USA, 2017, p.15-23

Section 3 : La conduite de la mission de l'auditeur

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

3-1- Les normes de l'audit interne

Les sont ensemble de règles de conduite qu'il convient de suivre au sein de l'entreprise, elles ont pour objet :

- De définir les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ;
- De fournir un cadre de référence pour réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit interne à la valeur ajoutée ;
- D'établir les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne ;
- De favoriser l'amélioration des processus organisationnels et des opérations.

D'après JACQUES RENARD, on distingue trois différents types de normes de l'audit interne⁽¹⁸⁾ :

- Les normes de qualification (série 1000) ;
- Les normes de fonctionnement (série 2000) ;
- Les normes de la mise en œuvre (série 1000 et 2000) ;

3-1-1- Les normes de qualification

Indiquent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions et des activités d'audit interne. Elles se composent des articles principaux qui sont :

18-JACQUES RENARD, Théorie pratique de l'audit interne, 7^{ème} éd., 2009, p.106

- Mission, pouvoirs et responsabilité ;
- Indépendance et objective ;
- Compétence et conscience professionnelle ;
- Programme d'assurance et d'amélioration qualité.

3-1-1-1°- Les normes de fonctionnement

Décrivant la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis. Elles se composent de sept articles principaux que sont :

- Gestion de l'audit interne ;
- Nature de travail ;
- Planification de la mission ;
- Accomplissement de la mission ;
- Communication des résultats ;
- Surveillance des actions progrès ;
- Acceptation des risques par la direction générale.

3-1-1-2°- Les normes de mise en œuvre

Ces normes doivent être analysées avec les normes de qualification et de fonctionnement auxquelles elles sont rattachées, les normes de mise en œuvre sont assorties d'une lettre qui définit le type d'activité auquel elles se rapportent.

3-2- L'audit approche par les risques

L'approche par les risques requiert de la part de l'auditeur de prendre connaissance de l'entité, ainsi que de son contrôle interne et de procéder à une identification et évaluation des risques. Le risque d'une mission d'audit est le risque que le professionnel exprime une inappropriée. Ce risque comprend :

Le risque inhérent : c'est le risque lié à l'environnement de l'entreprise, d'une certaine manière il impose à tous les acteurs. Ces risques sont liés aux évolutions du marché et du secteur, aux nouveaux services, aux nouvelles exigences réglementaires, à l'utilisation des technologies de l'information, à la propension et au goût du risque des dirigeants. Le seul moyen de le réduire est soit de sortir de l'activité, soit de modifier l'activité de façon à la rendre moins risquée. ⁽¹⁹⁾

Le risque de non contrôle : le contrôle interne fait explicitement partie de la compréhension de l'audit et son environnement. Les cinq composants du contrôle interne relevés par la norme comme devant faire preuve d'un examen approfondi sont celles du COSO, l'environnement de contrôle, l'analyse des risques, le système d'information, les activités de contrôle et la supervision. Pour les aspects formels du contrôle interne, les risques sont souvent liés au système d'information et concernent les opérations répétitives. ⁽²⁰⁾

Le risque de contrôle interne est particulièrement important, dans la mesure où une erreur de conception se répercute sur toutes informations qui transitent par les programmes concernés. À l'inverse, un système bien conçu permet de limiter les risques de mauvaise application.

Le risque de non détection : c'est le risque que des défaillances ne soient pas détectées par l'auditeur, ce risque dépend de l'évolution faite du risque inhérent et du risque lié au contrôle, il répond :

- Des choix effectués dans le programme de travail du contrôle ;
- De la nature même des travaux de l'auditeur : approche adoptée.

3-3- La démarche de déroulement d'une mission d'audit interne

La singularité d'une mission d'audit est qu'elle se découpe en période précise et identifiables, et qui sont toujours les mêmes.

19- LIONEL COLLINS, GÉRARD VALIN, audit et contrôle interne, aspects financiers opérationnels et stratégique, 4^{ème} éd. Paris, 1992
20-STÉPHANIE THIERY-DUBUISSON, audit, édition la découverte, Paris, 2004

Il est recommandé avant d'aborder les différentes phases d'audit interne de comprendre ce que l'on entend par « mission d'audit interne ».

3-3-1- Définition de la mission

Le terme mission est un terme latin qui signifie « *Mittere* » envoyer, elle est définie dans le petit Larousse ainsi : fonction temporaire et déterminée dont un gouvernement charge un agent spécial... par exemple : ce que l'on est chargé d'accomplir dans l'intention de Dieu ou d'après la nature des choses. ⁽²¹⁾

Les missions d'audit sont à apprécier selon deux critères : ***le champ d'application et la durée.***

❖ **Le champ d'application** d'une mission d'audit peut varier de significative en fonction de deux éléments : **l'objet et la fonction.**

L'objet : va permettre de distinguer les missions spécifiques des missions générales.

La fonction : autre critère qui peut bien évidemment, se marié avec le précédent (objet), on parle alors de mission uni-fonctionnelle ou de plurifonctionnelle.

Mission uni-fonctionnelle : qu'elle soit spécifique ou générale, ce genre de mission va concerner qu'une seule fonction.

Mission plurifonctionnelle : c'est celle où l'auditeur est concerné par plusieurs fonctions ou cours d'une même mission.

❖ **La durée :** la question habituelle que l'on pose sur la mission d'audit : il y a une infinité de réponse.

Une mission d'audit interne peut durer entre dix jours à dix semaines, il n'y a pas de règle en la matière et tout est fonction de l'importance du sujet à auditer, ce se fait nous trouvons selon ce critère de durée de deux types de mission, *les missions longues et missions courtes.*

La mission d'audit est un processus bien déterminé, composé de trois grandes phases :

21- JACQUES RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, 7^{ème} éd. 2009, p.209

- La phase de préparation ;
- La phase de réalisation ;
- La phase de conclusion.

3-3-1-1° - La phase de préparation

C'est la phase qui ouvre la mission d'audit interne, elle exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. Elle exige également une bonne connaissance de l'organisation car il faut savoir où se trouver la bonne information et à qui demander. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

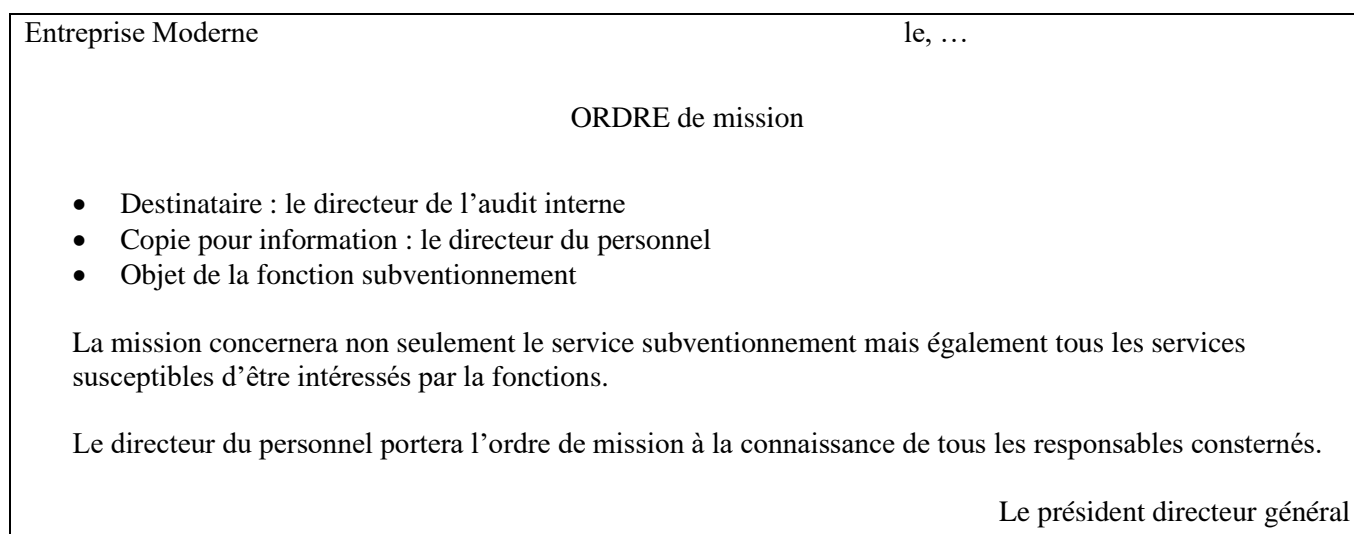
a) L'ordre de la mission

L'ordre de mission est le mandat donné par la direction générale de l'organisation à l'auditeur, il fournit toutes les informations nécessaires pour réaliser ses missions d'audit.

Les principes de l'ordre de mission sont :

- L'audit ne décide pas lui-même ses missions ;
- L'ordre de mission permet la diffusion de l'information auprès des responsables concernés ;
- L'ordre de mission doit émaner de l'autorité compétente (DG et comité d'audit).

Figure N° 2 : Modèle d'ordre de mission



Source : JACQUES RENARD

b) La prise de connaissance

Cette étape est la plus importante d'une mission d'audit. La durée de la prise de connaissance varie en fonction de différents éléments :

1-Complexité du sujet : elle est en relation avec l'importance de la mission ce qui veut dire que, quand il s'agit d'un audit simple et court pourtant sur un thème traditionnel elle n'exige pas un apprentissage long et complexe, mais quand il s'agit d'un thème nouveau et délicat cette prise de connaissance exigera un apprentissage long et complexe.

2-Profil de l'auditeur : lors de constitution de l'équipe d'audit l'organisation a l'intérêt de choisir les auditeurs qui ont des connaissances et des expériences professionnelles ce qui lui permettra de gagner du temps et de l'argent.

3-Qualité des dossiers d'audit : ces dossiers regroupent un ensemble de papier de travail, documents et informations réunis lors des antérieurs. Il faut encore que ces dossiers soient complets, organisés et référenciés.

La prise de connaissance des activités et procédures de l'entreprise est réalisée par :

- Des entretiens avec les principaux acteurs de cette procédure ;
- De l'examen des manuels des procédures ;
- De la revue des principaux documents qui servent de support à ces procédures.

L'auditeur doit disposer d'une bonne compréhension du fonctionnement et surtout faire ressortir les éléments clés de la procédure qui peuvent être défini comme la fiabilité du contrôle interne et aussi les points faibles.

Cette prise de connaissance sera fondée sur l'évaluation et l'interprétation des différentes composantes du contrôle interne :

- Prise de connaissance de l'environnement de contrôle ;
- Prise de connaissance de processus d'évaluation des risques de l'entité ;
- Prise de connaissance de système d'information ;
- Prise de connaissance des activités de contrôle ;
- Prise de connaissance des moyens de suivi des contrôles.

c) L'évaluation du contrôle interne et identification des risques

Le contrôle interne joue un rôle essentiel dans la démarche de l'auditeur. L'évaluation du contrôle interne permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles dans les procédures. L'auditeur procède en deux étapes, à l'évaluation et à l'identification de ces forces et faiblesses :

- Il opère une évaluation théorique du contrôle interne, constant à identifier les point faibles et les points forts.
- Il s'assure ensuite de la réalité des points forts pour un caractère définit de son évaluation.

Sur la base de la prise de la connaissance des procédures, l'auditeur détermine les points forts et les points faibles de la procédure.

- Une faiblesse de contrôle interne est un risque possible à cause des procédures insuffisantes dan le but de réduire le risque potentiel à un niveau acceptable ;
- Un point fort correspond à une procédure existante qui couvre complètement ou partiellement un risque potentiel.

Le point fort permet à auditeur de définir son programme de travail (tests de procédure sur points forts).

d) Plan de mission

C'est un contrat passé avec l'audité et qui va préciser les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit.

Le contenu du contrat est élaboré par l'audit interne, il est porté à la connaissance de l'autre partie et soumis à son accord lors de la réunion d'ouverture.

Le plan définit les objectifs de la mission et le champ d'action de cette dernière :

- Objectifs généraux : ce sont des les objectifs permanents du contrôle interne dont l'audit doit s'assurer qu'ils sont pris en compte et appliqués de façon efficace et pertinente ;
- Les objectifs spécifiques : ils précisent de façon concrète les différents dispositifs de contrôle qui vont être testés par les auditeurs, qui tous contribuent à la réalisation des objectifs généraux et qui tous se rapportent aux zones à risques identifiés ;
- Le champ d'action : pour atteindre ces différents objectifs, les auditeurs vont proposer dans le plan de mission un champ d'action à leurs investigations, il exprime deux champs : champ d'action fonctionnel qui précise les services ou les divisions qui vont être audités et la champ d'action géographique qui précise le lieu où se déroule la mission d'audit.

3-3-1-2° - La phase de réalisation ou vérification

Elle commence par une réunion de lancement et se termine par la réunion de clôture. C'est à ce stade que l'auditeur fait appel aux capacités d'analyse et au sens de la déduction. C'est à ce moment que l'auditeur va procéder aux observations et contacts qui vont lui permettre de collecter les éléments de preuve.

a) La réunion d'ouverture

C'est la rencontre entre audités et auditeurs. Cette réunion se fait sur les lieux où la mission se doit se dérouler. Pendant cette réunion, les auditeurs essaient d'aborder et d'éclaircir quelques points aux responsables du service audité, elle doit comprendre les points suivants :

- La présentation de l'équipe d'audit ;

- La revue des objectifs et champ de l'audit interne, c'est à dire l'auditeur fait un rappel sur l'audit interne ;
- Une courte présentation des méthodes et procédures à utiliser pour mener l'audit ;
- La confirmation de circuits de communication officiels entre l'équipe d'audit et l'audit ;
- La confirmation des questions relative à la confidentialité.

b) programme d'audit

C'est un programme de travail élaboré par les auditeurs sous la supervision du premier responsable de l'audit interne, il permet de déterminer les tâches de chaque auditeur, les moyens et outils à mettre en œuvre pour chaque tâche à accomplir pour la mission ainsi que leurs délais de réalisation. Il doit comprendre aux objectifs suivants :

- Un document contractuel ;
- Un planning de travail ;
- Fil conducteur ;
- Point de départ du questionnaire du contrôle interne (Q.C.I) ;
- Suivi du travail ;
- Documentation.

c) Le travail sur terrain

À cette phase, l'auditeur a déjà préparé son programme de travail et les questionnaires de contrôle interne, il se présente alors sur le terrain pour observation physique afin de collecter les informations avec les outils qui sont à sa disposition et établir pour chaque anomalie une Fiche de Révélation et d'Analyse des Problèmes (FRAP).

1° L'interview : il constitue pour l'auditeur une méthode de collecte d'information probante.

Il permet, d'établir le contact avec l'équipe auditée et d'avoir les informations qui lui seront utiles dans la démarche de travail. L'auditeur doit conduire les interviews de façon ordonnée et dans le respect des personnes et il doit préparer un compte rendu après chaque interview.

2° Etablissement d'une fiche de révélation et d'analyse des problèmes (FRAP)

La FRAP est un document de travail rédigé par l'auditeur et par lequel il résume chaque dysfonctionnement relevé du travail sur terrain.

Le modèle de FRAP se présente comme suit :

Figure N° 3 : Modèle de FRAP

Feuille de révélation et d'analyse de problème	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par :	Approuvé par :

Source : JACQUES RENARD, théorie et pratique de l'audit interne, p.269

La rédaction des FRAP tout au long du travail sur terrain présentera les avantages suivants :

- Contribution à la qualité du contrôle interne ;
- Amélioration la qualité de communication ;
- Rapport d'audit.

3-3-1-3°- La phase de conclusion

Après avoir effectué son travail sur le terrain, l'auditeur interne passe à la dernière étape de sa mission, à savoir celle de la conclusion où il va formuler les recommandations nécessaires, élaborer le rapport d'audit et un plan d'action pour le suivi de la mise en œuvre des recommandations et enfin s'assurer de la mise en place des recommandations retenues.

Afin de permettre la validation générale, l'auditeur a l'obligation de rédiger en premier lieu un projet de rapport d'audit interne qui sera validé par suite dans la réunion de clôture.

a) Rédaction du projet de rapport : le projet de rapport d'audit contient les anomalies et les recommandations des auditeurs qui n'ont pas fait l'objet d'une validation définitive de la part des audités. C'est un document incomplet constitué soit par le rassemblement de l'ensemble des fiches d'observations que l'on a pris et classer de façon logique et par ordre d'importance, soit par un rapport d'audit proprement dit mais qui ne comprend pas la réponse des audités aux observations et aux recommandations de l'audit.

b) La réunion de clôture : une réunion qui a pour but de commenter, valider et conclure le projet de rapport, se déroule en la présence de tous les participants de la réunion d'ouverture. Au début, les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, qui est un document qu'ils leurs ont déjà distribué avant la réunion, en évoquant les points essentiels à discuter. La transparence et la participation de tous les membres sont les principes clés de cette réunion. Par la suite, les auditeurs doivent faire la présentation de leurs propres recommandations, et à ce stade que d'éventuelles constatations peuvent apparaître.

En cas de désaccord entre l'auditeur et les services audités sur le contenu de recommandations, une demande d'arbitrage est adressée au mandant de la mission mettant en exergue les points de désaccord entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités.

A la fin de cette réunion, l'auditeur doit demander aux audités de lui envoyer une réponse sur les recommandations, et leurs rappeler aussi de la procédure de suivi d'audit.

c) Le rapport final : c'est un document de la mission d'audit, il a pour rôle la transmission de l'information de maîtrise ou non de domaine audité à toute la hiérarchie, en précisant toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour la résolution des risques.

Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit rappeler le plan d'action et les objectifs de la mission, et décrire l'organisation de la fonction auditée. Les constats, les recommandations, et les réponses aux recommandations constituent le corps du rapport ainsi qu'en conclusion, il est nécessaire d'aborder une synthèse brève et précise.

d) Plan d'action : c'est un document sous forme de tableau établi par le chef de la mission d'audit. Il permet à l'audité d'indiquer pour chaque recommandation la personne responsable de la mise en œuvre de l'action et le délai dans lequel celle-ci sera menée à bonne fin.

e) Le suivi du rapport d'audit interne : l'activité « suivi de la mission » permet de vérifier que les recommandations ont été effectivement mises en œuvre par les entités ou les personnes désignées dans le plan d'action.

L'activité « suivi de la mission » est une mission en elle-même, qui ne nécessite pas un ordre de mission spécifique, au cours de laquelle les auditeurs vérifient la mise en œuvre du plan d'action.

Conclusion

Les dirigeants de sociétés, d'associations ont pour responsabilité et pour rôle d'organiser le contrôle interne. Pour ce faire, ils doivent au préalable avoir une solide connaissance des activités exercées afin de

mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne de manière efficiente. Cette sensibilisation au contrôle interne s'explique par le développement massif des associations et le poids important qu'elles occupent dans la société. C'est pourquoi, le contrôle interne représente un enjeu majeur tant au niveau de la continuité de leurs activités que de la sécurité de leurs organisations.

Afin d'inciter les associations à mettre en place une démarche active, la présence du commissaire aux comptes demeure indispensable, ce dernier joue un rôle essentiel par la prévention des risques et en tant que garant du développement de la culture de contrôle interne. L'identification des faiblesses et des forces relevées lors de l'évaluation du contrôle interne conduit les dirigeants d'associations de prendre les mesures nécessaires.

Par ailleurs, en certifiant les comptes, le commissaire aux comptes garantit aux part prenantes, à savoir les collectivités, les services de l'Etat, les donateurs, la fiabilité de l'activité associative et la réalisation de l'objet associatif tout en assurant la destination des fonds. Nous pouvons conclure que la mission d'audit est une fonction temporaire et déterminée et que l'auditeur interne doit l'accomplir à l'attention de la direction générale de manière efficace.

Questionnaire

L'élaboration du questionnaire s'avérait une étape cruciale pour la tenue de cette recherche. Pour parvenir à l'élaboration du questionnaire et afin de nous assurer que les répondants se réfèrent à leurs connaissances théoriques nous avons décidé de structurer le questionnaire autour de deux situations réelles et vécues, choisies et relatées par les répondants eux-mêmes.

Puisque la présente recherche vise à explorer certaines pratiques professionnelles conduisant à la formulation d'un jugement crédible, le recours à un questionnaire de qualité constitue la clé afin de générer l'information souhaitée. Ainsi, nous visons plus précisément les objectifs spécifiques suivants :

-Elaborer un questionnaire visant à explorer certaines pratiques professionnelles conduisant à l'émission d'un jugement crédible ;

-Valider ce questionnaire auprès de praticien.

Les questions sont posées sous forme ouverte, de manière à obtenir un maximum d'information sur les subventions attribuées aux clubs sportifs. Afin de tester l'hypothèse selon laquelle l'utilisation privilégiée d'un technique est effectuée pour son efficacité, nous souhaitons connaître :

- Les différentes techniques utilisées pour l'attribution des subventions y compris la subvention d'aide à la création de l'association sportives ;
- L'efficacité attribuée à chaque technique utilisée ;
- La procédure d'aide en nature, infrastructures et équipement ;
- L'existence d'un seuil pour le montant à attribuer aux associations sportives ;

Enfin, de manière à éviter tout risques de biais, nous avons également :

- Souhaité connaître la méthode d'évaluation des subventions d'une manière résumée ;
- Souhaité connaître la méthode de suivi des subventions attribuées aux associations sportives ;
- Souhaité savoir pour quelle fin ou pour quel intérêt général qu'est nécessaire l'attribution des subventions aux associations sportives.

Ce questionnaire comporte sept (7) questions pertinentes de mode à explorer l'émission d'un jugement crédible. Elles abordent les techniques employées et les étapes préliminaires nécessaires des associations sportives avant l'attribution de subvention.

Chapitre III : L'audit des dépenses des subventions allouées par la Directions de la jeunesse et des Sports aux clubs sportifs de la Wilaya de Tizi-Ouzou (Algérie)

Introduction

La Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya de Tizi-Ouzou par abréviation (D.J.S de T.O), est dotée d'une compétence générale en matière de jeunesse, des sports et de développement de la vie associative, c'est une administration décentralisée sous tutelle du ministère de la jeunesse et des sports.

La Direction de la Jeunesse et des Sports est chargée de piloter et mettre en œuvre les orientations déterminées par le gouvernement ou ministère de la jeunesse et des sports dans ses domaines de compétences :

- De contribuer aux politiques visant à l'épanouissement, à l'éducation et au bien-être de la population ;
- D'exercer un rôle de proposition, de conception, de coordination interne, d'animation, d'orientation, d'évaluation et de contrôle des politiques publiques entrant dans son camp de compétences. En outre la Direction de la Jeunesse et des Sports est chargées d'initier, proposer, entreprendre, accompagner, contrôler et évaluer toutes les actions en faveur de la jeunesse du sport et de la vie associative, elle veille à la sécurité physique et morale de personnes par la fixation du cadre réglementaire adapté et des modalités de contrôle de son application ainsi que par la programmation d'actions de prévention et de formation.

Un décret exécutif portant n° 06 345 du 5 Ramadhan 1427 correspondant au 28 septembre 2006 fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya dont stipule que le rôle de la Direction de la Jeunesse et des Sports consiste à développer, impulser, coordonner, évaluer et contrôler les établissements, structures, organes et activités relevant de la compétence opérant dans le domaine de la jeunesse et de l'éducation physique et des sports.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section nous présenterons la Direction de la Jeunesse et des Sports (DJS) de la wilaya de Tizi Ouzou et ses différents services hiérarchiques.

Puis nous allons porter plus d'intention au service de l'éducation physique et du sport, précisément le bureau des associations sportives et des manifestations sportives où nous avons effectué notre stage pratique.

1-1- Structure organisationnelle de la D.J.S

La Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya, sous l'autorité du directeur, comprend quatre

(4) services organisés comme suit²² :

- Service de l'éducation physique et des sports ;
- Service des activités de jeunesse ;
- Service des investissements et équipement ;
- Service de la formation et de l'administration des moyens.

Chaque service est composé seulement de trois (3) bureaux.

1°- Le service de l'éducation physique et des sports comprend les bureaux suivants :

- Le bureau du développement de l'éducation physique et des sports ;
- Le bureau de détection et de formation des jeunes talents sportifs ;
- Le bureau des associations sportives et des manifestations sportives.

2°- Le service des activités de jeunesse comprend les bureaux suivants :

- Le bureau de la communication et de l'information des jeunes et systèmes de communication ;
- Le bureau des programmes socio-éducatifs et des loisirs de jeunes ;
- Le bureau des projets de jeunes et de la promotion du mouvement associatif des jeunes.

3°- Le service des investissements et équipements comprend les bureaux suivants :

- Le bureau des infrastructures et des équipements sportifs et socio-éducatif ;
- Le bureau de la normalisation et de la maintenance ;
- Le bureau des statistiques, des programmes et de l'évaluation.

4°- le service de la formation et de l'administration des moyens comprend les bureaux suivants :

1- la DJS inspirés d'article 5 du décret exécutif N° 06-345 de 5 ramadhan 127 correspondent au 28 septembre 2006

- Le bureau des personnels et de la formation ;
- Le bureau du budget, du suivi et du contrôle des subventions et aides aux associations sportives et de jeunesse ;
- Le bureau des moyens généraux.

1-1-1- Les objectifs et rôle de la direction de la jeunesse et des sports

À ce titre, la DJS de Tizi-Ouzou est chargée notamment :

- De développer, d'animer et de suivre la mise en œuvre des programmes socio-éducatifs, de loisirs, de mobilité et échange de jeunes et leurs espaces d'expression ;
- D'élaborer, de développer et d'animer les programmes d'information, de communication, et d'écoute des jeunes ;
- De promouvoir, développer et réguler le mouvement associatif de jeunes et de sports ainsi que leurs structures ;
- De mettre en œuvre, en liaison avec les services et organismes concernés de wilaya, les programmes visant l'insertion sociale des jeunes et la participation citoyenne, la promotion de leurs initiatives ainsi que la lutte contre les maux sociaux, la violence et la marginalisation ;
- De mettre en œuvre, en liaison avec les services et organismes concernés de wilaya, les programmes pour la promotion et la généralisation de l'éducation physique et des sports, notamment en milieux éducatifs, de formation, de rééducation et de prévention ;
- De mettre en place, de développer et de suivre les dispositifs et pôles de détection ;
- D'orientation et de formation des jeunes talents sportifs et de promotion de la pratique sportive féminine ;
- D'organiser, dans le cadre de la réglementation en vigueur, des actions de formation, de recyclage, de perfectionnement et de qualification des personnels et de l'encadrement permanent et exerçant au sein des structures du mouvement associatif ;

- D'élaborer le plan de développement sportif de la wilaya en coordination avec l'ensemble des structures et organismes concernés ;
- De veiller à l'application de la réglementation, quant au fonctionnement, l'exploitation et la gestion des établissements et organismes de jeunes et des sports implantés dans la wilaya ;
- De mettre en place les systèmes d'évaluation et de contrôle des structures, organismes et établissements relevant de leur compétence et de veiller au contrôle des aides de l'État au mouvement associatif sportif et de la jeunesse.

1-1-1-1° Le bureau des associations et de manifestation sportive

Ce bureau suit les associations sportives ou les clubs sportifs amateurs dès ses créations, renouvellements et les subventions.

D'après le statut-type du club sportif amateur de la DJS, le club sportif amateur peut être fondé pour quinze (15) membres fondateurs, dont ils ont l'intérêt de déclarer le nom, prénoms, profession, domicile, nationalité et filiation de chacun des membres fondateurs ou agissant au nom et pour compte de (désignation des organismes ou institutions).

La dénomination, le but, le siège et la durée de vie d'un club sportif amateur est indispensable.

Le club sportif amateur a pour missions :

- D'œuvrer à la promotion et au développement de la discipline ou disciplines sportives au bénéfice de ses adhérents ;
- De veiller au respect des règlements sportifs édictés par la ou les fédérations sportives concernées ;
- De respecter les dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment la loi n°12-06 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative aux associations et la loi n°13-05 du 14 Ramadhan 1434 correspondant au 23 juillet 2013 relative à l'organisation et au développement des activités physiques et sportives ainsi que le décret exécutif n°15-74 du 26 Rabie Ethani 1436 correspondant au 16 février 2015 fixant les dispositions et le statut-type applicables au club sportif amateur ;
- De réunir les conditions matérielles et organisationnelles nécessaires à la pratique sportive ;

- De gérer et d'entretenir les biens du club amateur conformément à la réglementation en vigueur ;
- De tenir des statistiques relatives à son objet et transmettre un bilan périodique d'activités à la ligue et à la fédération concernée ainsi qu'aux autorités concernées ;
- D'élaborer son règlement intérieur ;
- De créer toute infrastructure sportive conformément à la réglementation en vigueur ;
- De respecter les règlements en vigueur régissant l'utilisation des infrastructures sportives ;
- De contribuer à l'éducation civique et à l'insertion des jeunes de sa localité ;
- De contribuer au rayonnement sportif et socio-culturel de sa localité ;
- De veiller à la sauvegarde des infrastructures et équipements sportifs mis à sa disposition et celles qu'il exploite ;
- D'organiser au profit de ses membres et adhérents des activités à caractère culturel et de loisirs ;
- De participer à l'organisation des manifestations et compétitions sportives propres à la discipline ou aux disciplines qu'il encadre dans le respect des lois et règlements en vigueur ;
- De procéder à la création de tout centre de formation ou de préformation des talents sportifs ;
- De procéder éventuellement à la constitution de tout club sportif professionnel lié à son objet ou à la prise de participation dans le capital de ce dernier conformément à la législation et à la réglementation en vigueur;
- De participer à la prospection, à la détection et à l'orientation des jeunes talents sportifs ;
- D'assurer l'initiation et la formation sportives de ses sportifs, de ses talents sportifs et des pratiquants ;
- De veiller à la formation continue de ses dirigeants et de son encadrement ;
- De veiller à la sensibilisation de ses sportifs et adhérents, au civisme, au respect d'autrui et de la chose publique et à la propagation et la sauvegarde de l'éthique sportive et à la promotion du fair-play ;
- De participer et de contribuer activement à toutes mesures susceptibles de prévenir et de lutter contre la violence dans les infrastructures sportives, notamment l'encadrement de ses sportifs et de ses supporters ;
- De participer à la lutte contre le dopage et l'utilisation des produits dopants ;
- D'entreprendre toutes mesures susceptibles de contribuer au développement de ses ressources financières, notamment à travers toutes activités de publicité, parrainage et sponsoring.

1-1-1-2° - La procédure de création de l'association sportive

Il est nécessaire de rappeler de l'organisation et du fonctionnement de club sportif amateur :

Assemblée générale est l'organe délibérant du club amateur. Elle regroupe l'ensemble des membres de club suivants :

- Les membres fondateurs ;
- Les anciens présidents du club amateur ayant accompli, au moins, un (1) mandat complet ;
- Les membre d'honneur ;
- Les membres du bureau exécutif des sections sportives spécialisées ;
- Le présidente du comité des supporters.

La liste des membres de l'assemblée générale est validée par l'administration locale chargée des sports. L'assemblée générale du club amateur se réunit, au moins, une (1) fois par an en session ordinaire sur convocation de son président.

L'assemblée générale du club amateur peut se réunir en session extraordinaire soit à l'initiative du président du club amateur ou à la demande des deux tiers (2/3) de ses membres statutaires

Les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité simple des voix exprimées.

En cas d'égalité des voix, celle du président est prépondérante.

Les bilans moral et financier du club amateur sont soumis au vote à bulletin secret.

Le président du club amateur est élu par l'assemblée générale pour un mandat de quatre (4) ans renouvelable.

Le bureau exécutif du club amateur est l'organe exécutif du club amateur.

Outre le président, et le ou les responsables élus de sections chargés de la gestion de la section sportive spécialisée, le bureau exécutif est composé de cinq (5) à sept (7) membres élus par l'assemblée générale en son sein.

Le président répartit entre les membres du bureau exécutif les fonctions de vice-président (s), de secrétaire général, de trésorier et de présidents des commissions.

Le nombre de vice-présidents ne saurait dépasser deux (2) à trois (3) membres.

Le bureau exécutif assure sous l'autorité du président du club amateur, la gestion administrative technique et financière du club.

Le secrétaire général est chargé de toutes les questions administratives et de gestion du club amateur.

Il est responsable du fonctionnement de l'administration du club amateur.

Le trésorier est chargé notamment :

- De la gestion, sous sa responsabilité, des fonds et du compte financier du club amateur dans le strict respect des lois et règlements en vigueur ;
- De la préparation en liaison avec le secrétaire général du projet de budget du club amateur et de sa présentation aux organes du club pour son adoption ;
- De la co-signature avec le président du club de tous compte et documents comptables et financiers justifiant notamment, toutes les recettes et toutes les dépenses engagées par le club amateur conformément à ses missions et à la réalisation de ses objectifs ;
- Du recouvrement des cotisations ;
- de la tenue d'une régie des menues dépenses ;
- De la préparation du bilan financier en collaboration avec les différents organes et structures du club amateur.

Les commissions spécialisées du club amateur sont notamment :

- La commission de l'orientation technique et du développement sportif ;
- La commission de la formation des jeunes talents ;
- La commission médicale ;
- La commission de la promotion du sport féminin ;
- La commission des activités de loisirs, du fair-play et de l'éthique sportive ;
- La commission des relations publiques, des ressources financières et du sponsoring ;
- La commission de discipline ;

Et toutes autres commissions susceptibles de participer à la réalisation des objectifs du club amateur.

Les modalités de création, d'organisation et de fonctionnement des commissions spécialisées sont déterminées par le règlement intérieur du club amateur.

Tableau N° 04 de constitution du dossier de création de CSA à la DJS

N°	Désignation
01	Demande de création adressée à Monsieur le P/APC
02	Déclaration de constitution de l'association
03	Statut légalisé
04	P.V de l'assemblée générale constitutive
05	P.V de l'assemblée générale électorale
06	P.V de dépouillement
07	P.V d'huissier de justice
08	Liste de membres fondateurs
09	Liste normative du bureau exécutif
10	Attestation de siège
11	Extrait de naissance
12	Copie carte d'Identité National

Source : La DJS, année 2022

1-1-1-3°- La procédure d'octroi de subvention par la DJS de Tizi-Ouzou

D'après la procédure de la DJS, le point important sur l'octroi de subvention aux clubs sportifs, ceux-ci doivent être affiliés à leurs respectives ligues y compris à chaque section (clubs omnisports), afin d'obtenir un avis favorable au niveau de la DJS.

La wilaya à travers le fonds de wilaya détermine chaque année le budget réservé pour la DJS, selon ce budget la DJS détermine le montant de fonctionnement et la réserve pour l'attribution de subventions aux associations sportives. Il est très important de rappeler que le montant alloué pour chaque section sportive se varie entre 200000 à 300000 DA.

a) Le dossier de demande de subvention de la DJS

- La demande d'aide financière adressée à Monsieur le Directeur de la Jeunesse et des Sport ;
- Le statut ;
- L'acceptation de mandat du commissaire aux comptes (trois ans de mandat) ;

- Le rapport du commissaire aux comptes ;
- Procès Verbal de désignation du commissaire aux comptes ;
- La copie d'agrément ;
- Procès Verbal de la dernière Assemblée Générale Ordinaire (joindre liste nominative avec qualité et signature des membres présents validée par la DJS) ;

Objet : Lecture et adoption du bilan moral et financier

- Le bilan moral et financier (du 01/01 au 31/12/N-1)
- L'accusé de réception du trésor publique ;
- Le plan d'action (projet) et prévisions budgétaires de l'année N ;
- Le spécimen du chèque barré ;
- L'état des dépenses des subventions octroyées par l'État et les collectivités locales des quatre dernières années.

L'octroi de dépense des subventions aux clubs sportifs amateurs se procède au « projet de délibération (répartition) », cette étape consiste à attribuer les respectives subventions aux clubs sportifs amateurs, bien évidemment à une des dossiers de la demande de subventions. Le critère du choix est basé principalement au dossier de demande de subvention

Le projet de délibération (répartition) doit être soumise au conseil de fond de wilaya

Le conseil de fond de wilaya est composé des éléments suivants :

- Directeur de la jeunesse et des sports ;
- Directeur de l'administration locale ;
- Président de la APC (Assemblée Populaire Communale) de Tizi-Ouzou ;
- Directeur de l'office du parc omnisport de la wilaya de Tizi-Ouzou ;
- Directeur de l'office d'établissement de la jeunesse ;
- Un représentant de l'office d'établissement du sport ;
- Deux représentants des associations sportives ;
- Deux représentants de la ligue ;
- Un représentant de la APW (Assemblée Populaire de la Wilaya).

Une fois la validation du projet de délibération a été élaboré, la DSJ prépare une « décision » régie par les lois, décrets et sur proposition de Mr le Directeur de la Jeunesse et des Sports.

Section 2 : Le plan de financement global de la DJS

Les procès verbaux de délibérations du conseil du fonds de Wilaya sur les budgets primitifs et budgets supplémentaires (BP et BS) de trois dernières années et contenu les engagements aux CSA.

2-1- Le procès verbal de délibération du conseil du fonds de Wilaya 2019

Pour chaque année à un moi précis est tenue la réunion du conseil de gestion du fonds de Wilaya de la promotion des initiatives de jeunes et des pratiques physiques et sportives sous la présidence du Wali de Tizi-Ouzou.

Le Conseil de Gestion du Fonds de Wilaya, après avoir pris connaissance du montant global des recettes réalisées ay titre du primitif, le montant s'élève approximativement à 185 224 000.00 DA et après étude et examen des propositions, a adopté à l'unanimité la mise en ouvre du plan de financement global ci-dessous dont la répartition est précisée dans les tableaux joint en annexe.

Tableau N° 05 de répartition du budget primitif (2019)

Chapitre	Pourcentage (%)	Intitulé	Montant
Secteur Sports	40%	Subventions aux ligues, associations et grandes manifestations sportives.	74089600
Secteur Jeunesse	30%	Subventions aux ligues, associations et grandes manifestations jeunesses.	55567200
Acquisition d'équipements	15%	Acquisition des équipements au profits des établissements sportifs de jeunesse et de loisirs.	27783600
Aménagements et réhabilitations	15%	Aménagement et réhabilitation des établissements sportifs	27783600
Total			185224000

Source : la DJS, année 2022

2-1-1- Le procès verbal de délibération du conseil du fonds de Wilaya 2020

L'an deux mille vingt et le 30 du moi d'Août à 10h : 30 est tenue la réunion du conseil de gestion du fonds de wilaya de la promotion des initiatives de jeunes et des pratiques physiques et sportives sous la présidence du Wali de Tizi-Ouzou.

Le conseil de gestion du fonds de wilaya après avoir pris la connaissance du montant global des recettes réalisées au titre du budget primitif, le montant s'élève approximativement à 370448000.00 DA, après étude et examen des propositions, a adopté à l'unanimité la mise en œuvre du plan de financement global ci-dessous dont la répartition est précisée dans le tableau joint en annexe.

Tableau N° 06 de la répartition du budget primitif (2020)

Chapitre	Pourcentage (%)	Intitulé	Montant
Secteur Sports	40%	Subventions aux ligues, associations et grandes manifestations sportives.	148179200
Secteur Jeunesse	30%	Subventions aux ligues, associations et grandes manifestations jeunesses.	111134400
Acquisition d'équipements	15%	Acquisition des équipements au profits des établissements sportifs de jeunesse et de loisirs.	55567200
Aménagement réhabilitations	15%	Aménagement et réhabilitation des établissements sportifs.	55567200
Total			370448000

Source : la DJS, année 2022

2-1-1-1°- Le procès verbal de délibération du conseil du fonds de Wilaya 2021

Le conseil der gestion du fonds de Wilaya après avoir pris la connaissance du montant global des recettes réalisées au titre du budget primitif, le montant s'élève approximativement à 285777000.00 DA, après étude et examen des propositions, a adopté à l'unanimité la mise en œuvre du plan de financement global ci-dessous dont la répartition est précisée dans le tableau joint en annexe.

Tableau N° 07 de la répartition du budget primitif (2022)

Chapitre	Pourcentage (%)	Intitulé	Montant
Secteur Sports	40%	Subventions aux ligues, associations et grandes manifestations sportives.	114310800
Secteur Jeunesse	30%	Subventions aux ligues, associations et grandes manifestations jeunesse	85733100
Acquisition d'équipements	15%	Acquisitions des équipements au profits des établissements sportifs de jeunesse et de loisirs.	42866550
Aménagement réhabilitations	15%	Aménagement et réhabilitation des établissements sportifs.	42866550
Total			285777000

Source : la DJS, année 2022

Le financement global de trois dernières années aux CSA et ligues :

Tableau N° 08 d'illustration de la dépense de subvention de trois années

Années	Nombre de Clubs Sportifs Amateurs	Nombre de Ligues	Budget Primitif
2019	183	24	185224000
2020	185	26	370448000
2022	167	26	285777000

Source : établie par nous même après l'observation de la DJS

Pour les subventions allouées en trois (3) dernières années, nous constatons qu'en 2020, il a eu une augmentation de 100% de budget primitif par rapport l'année 2019 et une baisse approximativement de 23% de budget primitif de l'année 2021 qu'est dérivé pour l'instabilité économique causée pour la pandémie de Covid19. Les ligues subventionnées n'ont pas eu un grand changement, sauf l'augmentation de deux (2) ligues en année 2020, quant aux clubs sportifs amateurs, il a eu une baisse considérable en 2021 que s'explique de l'absence de renouvellement leurs instance (chaque quatre ans).

2-1-1-2°- Les articles de convention entre la DJS et les clubs sportifs amateurs

Les clubs sportifs amateurs, par convention d'objectifs sont dans l'obligation d'assigner un « **contrat programme** ». Considérant les objets déployés par le club conformément aux dispositions des lois et

règlement en vigueur notamment la loi N° 90.31 du 04 Décembre 1990 relative aux associations, de l'ordonnance N° 95-09 du Février 1995, du décret exécutif N° 96-123 du 16 Avril 1996.

Vu la délibération du conseil de gestion du fonds de wilaya de la promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives de Tizi-Ouzou conviennent des dispositions contractuelles suivantes :

Article 1 : Sur la base du contrat programme arrêté et dûment approuvé joint au contrat, la direction de la jeunesse et des sports accorde un montant au club sportif amateur.

Article 2 : En contrepartie des sommes allouées, le club s'engage à réaliser et à concrétiser les objectifs et opérations telles que consignées en annexe du contrat dans le strict respect des ses engagements et aux règles et conditions les plus avantageuses. Le club s'engage également à participer aux différentes manifestations programmées par la Direction de la Jeunesse et des Sports dans le cadre des ses différentes activités.

Article 3 : La contribution telle que définie à l'article 1^{er} ci-dessus est décomposée et ventilée comme suit : Au titre du fonctionnement du club et au titre du développement de la discipline sportive, de la formation et du perfectionnement de ses membres et adhérents. Les subventions accordées et non consommées ne peuvent faire l'objet d'un transfert au profit des titres les plus utilisés sauf accord express de la Direction de la Jeunesses et des Sports

Article 4 : Le montant de la contribution financière est versé conformément aux règles et procédures établies en la matière au compte ouvert au nom du club amateur sportif. Le montant de la contribution financière est versé par tranches en fonction de l'exécution des opérations programmées dûment justifiées.

Article 5 : Le club s'engage à assurer l'encadrement des jeunes par personnel qualifié recruté parmi les techniques permanents mis à disposition par les services locaux du Ministère de la Jeunesse et des Sports conformément au décret exécutif N°91-187 du 01 juin 1991 portant statut particulier des travailleurs appartenant aux corps de l'administration chargée de la Jeunesse et des Sports.

-À communiquer à son assemblée générale, les résultats des enquêtes et contrôle effectués par les agents susvisés.

-À tenir une comptabilité établie conformément à la réglementation en vigueur.

Article 6 : Le club s'engage à remettre périodiquement à la Direction de la Jeunesse et des Sports de

la Wilaya de Tizi-Ouzou les bilans se rapportant à l'exécution du programme d'action, tous les renseignements en rapport avec l'utilisation des subventions allouées et de transmettre dans les délais fixés les rapports et les comptes rendus sollicités. Il s'engage également :

-À fournir un bilan de réalisation des opérations au titre du contrat, notamment à l'occasion de la réunion périodique consacrée à l'évaluation du bilan de l'exercice clos et à la finalisation des programmes d'action de l'exercice suivant.

-À se conformer à l'utilisation des sommes allouées par discipline et par section sportive

-À se soumettre aux contrôles périodiques des agents d'inscription et services habilités :

*du Ministère de la Jeunesse et des Sports ;

*de la Direction de la Jeunesse et des Sports de Tizi-Ouzou ;

*des administrations locales concernées, ainsi qu'un contrôle de toutes personnes et organes habilités par les lois et règlements en vigueur.

-À communiquer à son assemblée générale, les résultats des enquêtes et contrôles effectués par les agents susvisés.

-À tenir une comptabilité établie conformément à la réglementation en vigueur.

-À transmettre aux services concernés de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la Wilaya de Tizi-Ouzou avant le 30 Mars de chaque année l'avant projet du budget de l'exercice de l'année qui et avant le 30 Septembre de chaque année, l'ensemble du dossier objet des dispositions du présent contrat.

-À transmettre aux services concernés de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la Wilaya de Tizi-Ouzou avant le 30 Mars de chaque année la demande de subvention.

-À communiquer tout changement éventuel dans le club.

Article 7 : En cas de réalisation partielle, ou d'empêchement dûment justifié concernant l'assignation des opérations visées aux articles 2 et 3, le solde résultant est inscrit en avoir et mis en attendant sa réaffectation.

Ce produit pour droit rompu peut faire l'objet de report sur l'exercice suivant et être affecté à de nouvelles sujétions ou alloué pour la prise en charge de nouvelles opérations au cours de l'année considérée dans les respects des dispositions des articles 8 et 9 ci-dessous.

En cas de dissolution ou de cessation des activités du club, le solde prévu par le présent article est réservé au compte du trésorier de la Wilaya de Tizi-Ouzou qui se chargera selon le cas de reverser au compte du fonds de wilaya de Tizi-Ouzou ou au compte de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Article 8 : La Direction de la Jeunesse et des Sports de la Wilaya de Tizi-Ouzou à toute latitude de prendre les mesures conservatoires et autres mesures appropriées prévues par la législation en vigueur en cas d'utilisation des aides et sommes prévues au présent contrat contraire à ses clauses et en outre dans le cas du non respect de ce contrat toutes les subventions sont suspendues au club et le cas échéant après que le litige soit réglé par voie de justice.

Article 9 : Toute modification des clauses du présent contrat doit obligatoirement intervenir en la forme d'un avenant.

Article 10 : Le présent contrat doit sous peine de nullité comporter l'ensemble des documents ci-dessus énumérés. Il prend effet à la compter de la date de sa signature.

2-1-1-3°- Les aides et contrôle de l'État

Les fédérations sportives nationales, les ligues et clubs sportifs peuvent bénéficier des aides de l'État et des collectivités locales sur la base d'un programme annuel ou pluriannuel et de prévisions budgétaires approuvées par les autorités concernées. Ils peuvent aussi bénéficier d'aides, de dons et de concours financiers de la part de toute personne physique ou morale.

Outre les dispositions prévues par les lois et règlements en vigueur, l'octroi d'une subvention de l'État ou des collectivités locales à toute structure d'organisation et animation sportive est subordonné au respect des clauses contractuelles ainsi qu'aux principes de bonne gouvernance.

Peuvent faire l'objet d'un financement prioritaire de la part de l'État et des collectivités locales sur la base d'un cahier des charges, les opérations et actions répondant aux objectifs et priorités définies par le ministère chargé des sports et inscrites dans les plans et programmes d'actions et prévisions budgétaires des fédérations sportives nationales telles qu'adoptées par leurs assemblées générales respectives.

Les clubs sportifs amateurs qui créent et gèrent de manière permanente et effective un centre de préformation ou un centre de formation sportive, bénéficient du concours financier, des aides et moyens de

l'État et des collectivités locales.

Il est primordial de rappeler que le ministre chargé des sports veille au contrôle du respect des lois et règlements en vigueur par le comité national olympique, le comité national paralympique, les fédérations sportives nationales, ligues et clubs sportifs. En outre, les ligues sportives, clubs et associations sportifs doivent après adoption par leur assemblée générale, présenter leur bilan moral et financier ainsi que leur comptabilité annuellement à la fédération sportive nationale à laquelle ils sont affiliés. Ils sont dans l'obligation de tenir des registres comptables et des registres d'inventaire. Leurs comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes.

Le ministre chargé des sports peut procéder à la désignation d'expert financiers chargés de l'audit financier des fédérations sportives nationales, des ligues, des clubs et associations sportifs bénéficiaires d'aides et des subventions de l'État et des collectivités locales. Les fédérations sportives nationales, ligues, clubs sportifs amateurs et associations sportives tiennent une comptabilité adaptée à leurs spécificités conformément aux lois et règlements en vigueur.

Toute fédération sportive nationale, ligue, club sportif amateur ou association sportive doivent procéder, chacun de son côté, à l'ouverture d'un compte unique destiné à abriter leurs ressources en devises et produits des instances internationales et d'un autre compte unique destiné à abriter les subventions et autres contributions publiques en monnaie nationale ses ressources propres ainsi que les contributions des sponsors et donateurs. Les ressources, subventions, aides et contributions dont bénéficient les structures d'organisation et d'animation sportive doivent être obligatoirement versées et domiciliées respectivement aux comptes.

Les structures d'organisation et d'animation sportive concernées sont dans l'obligation de présenter aux fins de contrôle, un révéle des comptes prévus au paragraphe précédent, sur toute demande des services de contrôle des aides et subventions publiques relevant de l'administration chargée des sports et ceux légalement habilités par les lois et règlements en vigueur.

Le club sportif et la ligue sportive transmettent pour contrôle les documents nécessaires à la fédération sportive nationale concernée.

2-1-1-4° - Les sources de financement du sport en Algérie

Le financement des activités sportives en Algérie, s'effectue en tenant compte des paramètres suivants :

- La mise en place de mécanismes visant à atténuer les disparités régionales, notamment par le biais du fonds national et des fonds de wilayas de promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives.
- Les critères de classification des disciplines sportives réfèrent à la politique sportive nationale et la stratégie de sa mise en œuvre.
- Les priorités du secteur, des objectifs assignés et la pérennité des performances en référence à la politique nationale du sport et la stratégie de sa mise en œuvre.
- La répartition équitable des ressources entre les différentes disciplines sportives de chaque structure et de chaque fonds institué.
- Les critères de financement selon les indicateurs du développement sportif national.
- Les mécanismes de contrôle et d'évaluation.
- Les modalités de financement, de gestion et de contrôle des structures associatives.

Le fonds national et les fonds de wilayas de promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives ont, notamment pour objectifs de renforcer l'action de l'État en matière de jeunesse et des sports, de soutenir la formation sportive, les organismes sportifs et de stimuler les résultats.

a) Le fonds national de promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives est alimenté, notamment par les ressources suivantes :

- Une quote-part du produit des activités organisées par le ou les organismes ou établissements chargés de l'organisation des paris sportifs, jeux assimilés et pari mutuel ;
- La contribution de l'État ;
- La contribution des collectivités locales ;
- La contribution des entreprises et organismes publics et privés ;
- Le produit réalisé à l'occasion d'activités promotionnelles liées à son objet ;
- Les dons et legs ;
- Les revenus réalisés par le fonds en contrepartie de ses prestations ou toutes autres opérations

commerciales liées à son objet ;

- Les revenus réalisés par le fonds dans le cadre de la promotion des activités sportives et de la publicité ;
- Les revenus réalisés et liés à l'exploitation des locaux et infrastructures sportives ;
- Une quote-part fixée par voie réglementaire du produit de la publicité réalisée sur les espaces, terrains, salles et infrastructures sportives avec exemption des recettes des clubs et associations sportives de ce prélèvement ;
- Une quote-part fixée par voie réglementaire du produit des jeux à gains et de divertissement organisés par tout opérateur ou organisme de droit public ou privé ;
- Une subvention de l'État couvrant les sujétions de service public.

La nature juridique, les modes d'organisation, de fonctionnement et de gestion ainsi que les dépenses et, le cas échéant, les autres ressources du fonds national de promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives sont fixés par voie réglementaire.

b) Les fonds de wilaya pour la promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives est alimenté par une contribution prélevée sur les budgets des wilayas et des communes dont la nature et le montant sont par voie réglementaire. Le fonds de wilayas pour la promotion des initiatives de la jeunesse et des pratiques sportives est géré sous la forme de budget annexe de wilaya.

Section 3 : L'impact de financement public sportif

L'État définit les principes, les objectifs et les règles générales organisant et régissant le développement des activités physiques et sportives ainsi que les moyens de leur promotion.

3-1- les dispositions générales de financement sportif

Les activités physiques et sportives, éléments fondamentaux de l'éducation, contribuent à l'épanouissement physique et intellectuel des citoyens et à la préservation de leur santé. Elles constituent un facteur de promotion et d'épanouissement de la jeunesse et de renforcement de la cohésion sociale, il est important de rappeler que la pratique des activités physiques et sportives est un droit reconnu à tous les citoyens sans distinction.

La promotion et le développement des activités physiques et sportives sont d'intérêt général.

L'État définit et conduit en relation avec les associations et les institutions concernées la politique nationale du sport et en assure la régulation, la mise en œuvre, le suivi et le contrôle. La politique nationale du sport constitue le cadre de référence, d'orientation, de conception et de mise en place des stratégies et programmes de développement des activités physiques et sportives.

L'État et les collectivités locales, en relation avec le comité national olympique, le comité national paralympique et les fédérations sportives nationales, ainsi que toute personne physique et morale de droit public ou privé, assurent la promotion et le développement de la formation et des activités physiques et sportives, et mettent en place, en particulier, tous les moyens nécessaires en vue d'assurer une meilleure représentation du pays dans les joutes sportives internationales.

La formation sportive constitue une des composantes essentielles et prioritaires de la politique nationale du sport, elle constitue une activité d'intérêt général. La formation sportive est organisée et mise en œuvre un système assurant l'égalité des chances aux jeunes talents sportifs ainsi que leur encadrement en vue du développement du sport et dans la perspective de la compétitivité et de la performance de haut niveau.

La formation sportive constitue une obligation pour les structures d'organisation et d'animation sportives ainsi qu'un droit permettant aux jeunes talents sportifs de développer leurs qualités, capacités physiques et morales et d'élever leur niveau de performance. Elle permet également à l'encadrement sportif d'élever son niveau de qualification et de perfectionnement.

La prévention contre la violence, le dopage, les pratiques portant atteinte aux valeurs sportives et à la saine compétition et la lutte contre tous les fléaux dans le milieu sportif constituent des éléments fondamentaux de la politique nationale du sport. La prévention et la lutte contre la violence ainsi que la sécurité des manifestations sportives dans les infrastructures sportives constituent une obligation mise en œuvre à travers des programmes, des mesures et des dispositifs.

L'État, les collectivités locales, les établissements, institutions et organismes publics ou privés, les fédérations, ligues, clubs et associations sportifs et les médias ainsi que toute personne de droit public ou privé concernés mettent en œuvre tous les dispositifs et engagements inhérents à la prévention et la lutte contre la violence dans les infrastructures sportives.

3-1-1- Les organes des activités physiques et sportives

Les organes de activités physiques et sportives sont :

- L'observatoire national des sports ;
- La commission nationale du sport d'élite et de haut niveau et de détection des talents sportifs ;
- Le comité méthodologie et scientifique national des sports ;
- L'observatoire de wilaya des sports ;
- Le conseil communal des sports.

L'observatoire national des sports est un organe chargé de formuler toutes propositions, recommandations et avis sur la politique sportive nationale.

La commission nationale du sport d'élite et de haut niveau et de détection des talents sportifs est chargée de formuler toutes propositions, recommandations et avis, susceptibles de contribuer à la détermination des choix et objectifs liés à la promotion et au développement du sport d'élite et de haut niveau et de concourir à la dynamisation et au développement des moyens et méthodes de détection des jeune talents sportifs.

Le comité méthodologique et scientifique national des sports est chargé de formuler tous avis et recommandations en rapport avec les sciences, la technologie, la méthodologie et le système de formation ainsi qu'avec la recherche dans le domaine des sports.

L'observatoire de wilaya des sports formule ses avis et propositions sur le développement sport au niveau de la wilaya.

Le conseil communal des sports est d'élaborer, en relation avec les structures d'organisation et d'animation sportives établies sur le territoire de la commune, un plan communal de développement sportif au niveau de la wilaya.

3-1-1-1°- Les structures de support des activités physiques et sportives

Les structures de support des activités physiques et sportives sont des établissements et des organismes placés sous la tutelle du ministre chargé des sports et ont notamment, pour missions la prise en charge :

- De la médecine du sport ;
- De la recherche et de développement des sciences et technologies appliquées au sport ;
- De l'information et de la documentation dans le domaine des sports ;
- De la gestion et de la rentabilisation des infrastructures sportives ;
- De la maintenance et de la valorisation fonctionnelle des infrastructures et des équipements sportifs ;
- Du soutien logistique aux fédérations et ligues sportives ;
- De la formation de l'encadrement sportif ;
- De la formation et de la préparation de l'élite sportive et des jeunes talents sportifs ;
- Du soutien financier en dehors des ressources de l'État ;
- Du dépistage du dopage ;
- Du contrôle et de la lutte antidopage ;
- De l'agrément de l'utilisation de tous les équipements et produits liés à la réalisation d'infrastructures sportives.

3-1-1-2°- La formation et la recherche dans le domaine du sport

La formation sportive est une activité institutionnalisée, organisée et intégrée qui vise à :

- L'acquisition des connaissances, du savoir, du savoir-faire, ainsi que dans le développement et le perfectionnement des qualités physiques, techniques, technico-tactiques, psychiques, de fair-play et de l'éthique ;
- La préparation aux métiers du sport ;
- L'émergence, la détection, la valorisation et l'accompagnement des jeunes talents sportifs ;
- La préparation des jeunes talents pour l'accès au sport et aux compétitions de haut niveau et pour la participation aux compétitions sportives en vue de la réalisation de performances ;
- La satisfaction des besoins quantitatifs et qualitatifs recensés et exprimés en matière d'encadrement des métiers dédiés aux activités physiques et sportives.

Le ministre chargé des sports établit le système national de la formation sportive en relation avec les institutions, structures et organes sportifs et les autres départements ministériels concernés.

L'État, les collectivités locales, les structures sportives, ainsi que toute personne physique ou morale

de droit public ou privé assurent ou participent, chacun en ce qui le concerne, au service public de la formation sportive en mettant en place les moyens nécessaires, tout en appuyant sur les sciences et techniques récentes pour leur mise en œuvre dans les conditions optimales d'efficacité et d'efficience.

La formation sportive comprend :

- **La formation de jeunes talents sportifs ;**
- **La formation de l'encadrement sportif.**

a) La formation de jeunes talents sportifs est considéré jeune talent sportif toute personne qui présente des prédispositions et des qualités particulières lui permettant, au cours ou à l'issue d'une formation sportive pratiquée au plus haut niveau. La formation sportive dispensée au jeune talent sportif est organisée, ordonnée et hiérarchisée. Elle est pratiquée au sein d'institutions publiques, privées ou associatives sous la conduite d'un personnel spécialisé dans la préparation et l'entraînement sportifs.

La formation sportive dispensée au jeune talent sportif a pour objectif de développer et de perfectionner ses capacités et ses qualités physiques, physiologiques neuromatrices, techniques, psychiques, cognitives et morales et de le doter des compétences nécessaires pour son intégration dans les structures sportives et le système de compétition.

La formation des jeunes talents sportifs s'étale de l'âge de six (6) ans à dix-huit (18) ans et s'articule sur les quatre (4) paliers suivants :

- La préparation de base ;
- La spécialisation ;
- Le perfectionnement ;
- La maîtrise et la qualification.

Les conditions d'accès aux différents paliers, les catégories d'âge et les modalités d'élaboration des contenus et programmes de la formation des jeunes talents sportifs sont définies par le ministre chargé des sports.

b) La formation de l'encadrement sportif, vise l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques ainsi que la qualification technologique, scientifique, méthodologique et managériale en vue de l'exercice d'un métier dans le domaine des activités physiques et sportives. Elle a pour objet également la qualification pour l'exercice des fonctions d'encadrement administratif, technique et pédagogique ainsi que

les fonctions de gestion, d'information, d'assistance médico-sportive, de secourisme et de sauvetage et d'accompagnement psychologique en matière d'activités physiques et sportives.

La formation de l'encadrement sportif est organisée en cycles d'enseignement de courte durée, de longue durée et en cycles intermédiaires ou à distance. La formation peut être initiale, continue, spécialisée, supérieure ou qualifiante selon les conditions et les formes prévues par la législation et la réglementation en vigueur. Elle est dispensée dans les établissements du ministre chargé des sports ou tout autre établissement concerné sous tutelle d'autres ministères ainsi que les fédérations sportives nationales habilitées. Elle peut être aussi dispensée dans les établissements créés par toute personne physique ou morale de droit privé.

La nature, les filières, les conditions d'accès, les programmes, la durée, les modalités d'organisation, d'évaluation, de sanction et les diplômes des formations de l'encadrement sportif sont fixés par le ministre chargé des sports ou les ministres concernés conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Nul ne peut exercer les fonctions d'entraînement, d'arbitrage, d'animation, et de formation, de suivi médico-sportif s'il ne justifie pas :

- D'un diplôme ou d'un titre délivré ou reconnu équivalent par les secteurs et structures habilitées à cet effet ;
- D'une attestation d'aptitude délivrée par le ministre chargé des sports ou toute fédération sportive nationale habilitée.

Nul ne peut exercer les fonctions mentionnées ci-dessus, s'il a fait l'objet d'une peine infamante.

Les statuts de toute structure d'organisation et d'animation sportives doivent prévoir un collège technique composé de personnels techniques d'encadrement sportif et dont les attributions, la composition et le fonctionnement sont fixés par voie réglementaire. Le responsable du collège technique peut être membre de l'organe directeur de la structure d'organisation et d'animation sportives.

3-1-1-3°- Les institutions de la formation sportive

Le cadre institutionnel de la formation sportive comprend :

- Les classes sport-études ;
- Les collèges sportifs ;
- Les lycées sportifs ;

- Les écoles sportives nationales et régionales spécialisées ;
- Les centres de regroupement et de préparation des jeunes talents et de l'élite sportive ;
- Les établissements de formation sous tutelle du ministre chargé des sports ;
- Les centres de préformation ou écoles d'initiation des clubs sportifs et des structures sportives associatives ;
- Les centres de formation des jeunes talents sportifs ;
- Les établissements privés de formation d'encadrement sportif.

Les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des structures et établissements cités ci-dessus sont fixées par voie réglementaire.

Le service public de la formation sportive assure, notamment la formation des personnels d'encadrement sportif dans les domaines de la gestion, l'encadrement et l'enseignement des activités physiques et sportives et des jeunes talents sportifs.

Le ministre chargé de la formation, en liaison avec les départements ministériels concernés, fixe le mode de formation, son organisation ainsi que les conditions et les modalités d'inscription dans les établissements de formation placés sous sa tutelle.

La fédération sportive nationale assure la formation, le recyclage et le perfectionnement des arbitres, des juges et dirigeants sportifs relevant de sa discipline sportive. Elle peut contribuer, en outre, à la formation de l'encadrement sportif. Elle peut bénéficier, à cet effet, du concours des établissements publics de formation sous tutelle du ministre chargé des sports et, le cas échéant, de toute autre contribution des personnes physiques ou morales susceptibles de l'aider dans sa mission.

Les établissements et les centres de formation sportive de droit privé cités ci-dessus, sont agréés par le ministre chargé des sports après avis de la fédération sportive nationale concernée. L'agrément des établissements de formation sportive cités ci-dessus, est soumis à un cahier des charges.

L'accès à une formation dispensée dans un centre de formation mentionné ci-dessus, est subordonné à la conclusion d'une convention entre le sportif bénéficiaire de la formation ou pour le mineur son tuteur d'une part, et le responsable dirigeant dont relève le centre de formation, d'autre part. Cette convention fixe notamment les droits, les devoirs et les obligations de chaque partie.

Les jeunes talents sportifs bénéficient de contrats d'assurances contre les risques qu'ils encourent au cours de leur formation, pendant les stages de préparation, les entraînements, les déplacements et les compétitions sportives officielles ou amicales, à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national.

Les contrats d'assurances sont souscrits obligatoirement par le club sport ou toute autre structure dont relève le centre de formation, et ce conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

3-1-1-4°- Les organes d'orientation, de coordination et de suivi de la formation sportive

Les organes d'orientation, de coordination et de suivi de la formation sportive sont :

- La commission nationale d'équivalence des titres et de diplômes nationaux et étrangers en matière de sport ;
- Les comités nationaux des grades et brevets sportifs ;
- Les académies sportives de wilayas.

La commission nationale d'équivalence des titres et de diplômes nationaux et étrangers en matière de sport est chargé, notamment de diligenter, de statuer et accorder la connaissance et les équivalences de titres et diplômes étrangers en matière d'activités physiques et sportives. Les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la commission nationale d'équivalence des titres et diplômes nationaux et étrangers en matière de sport sont fixés par voie réglementaire.

Les académies sportives de wilayas sont des associations chargées notamment :

- De participer et de contribuer à toutes opérations susceptibles de renforcer la prospection, la détection et la formation des jeunes talents sportifs ;
- D'orienter, de coordonner, de superviser et de suivre les activités des structures de formation sportive au sein de chaque club sportif amateur, et de chaque association sportive relevant de sa compétence territoriale.

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement des académies de wilayas sont fixés par un statut-type établi par le ministre chargé des sports de concert avec les acteurs associatifs concernés.

3-1-1-5°- Les équipements et les infrastructures sportifs

L'État et les collectivités locales veillent, en relation avec les fédérations sportives nationales concernées, à la réalisation et à l'aménagement des infrastructures sportives diversifiées et adaptées aux

différentes formes des activités physiques et sportives conformément à la carte nationale de développement sportif dans le cadre du schéma directeur des sports et grands équipements sportifs. Les collectivités locales développent des programmes de réalisation d'infrastructures sportives éducatives de proximité et de loisirs.

L'État et les collectivités locales veillent à la maintenance, à la valorisation fonctionnement et à la mise en conformité technique du patrimoine infrastructurel sportif public par l'octroi de subventions sous forme de sujétions de service public aux établissements chargés de la gestion de ce patrimoine.

L'État encourage la production des équipements et matériels sportifs par les mesures initiatives et d'accompagnement dans le cadre de la législation et de la réglementation. Tous les équipements et produits liés à la réalisation d'infrastructures sportives sont soumis à un certification délivrée par les organismes habilités à cet effet.

Les zones d'habitation, les établissements d'éducation, d'enseignement et de formation, les établissements spécialisés pour les personnes handicapées et les établissements chargés de la rééducation et de la protection ainsi que les projets de structures à réaliser doivent être dotés d'infrastructures sportives, d'équipements sportifs et d'aires de jeux réalisés conformément aux caractéristiques techniques et répondant aux normes de sécurité.

Tout ensemble économique et administratif peut également réaliser des infrastructures sportives dans les mêmes conditions.

Les plans d'orientation, d'aménagement et d'urbanisme et les plans d'occupation des sols doivent prévoir les espaces destinés à recevoir des infrastructures sportives. L'affectation de ces espaces à d'autres fins interdite.

L'exploitation des infrastructures sportives publiques réalisées sur concours financier de l'État et des collectivités locales peut être concédée à toute personne physique ou morale en préservant leur caractère sportif. L'exploitation des infrastructures sportives est concédée sur la base d'un cahier des charges.

L'État et les collectivités locales doivent doter les infrastructures sportives publiques à l'achèvement de leur réalisation de moyens humains, matériels et financiers nécessaires à leur encadrement, à leur gestion et à leur maintenance.

Nul ne peut bénéficier d'une concession d'exploitation des infrastructures sportives réalisées sur

concours financier de l'État et des collectivités locales, toute personne ayant fait l'objet d'une condamnation définitive pour crime ou délit et non réhabilitée.

L'État et les collectivités locales veillent, en liaison avec les fédérations sportives nationales, à l'homologation technique et sécuritaire des infrastructures sportives ouvertes au public. Les procédures d'homologation, les normes spécifiques et les modalités d'application y afférentes sont fixées par voie réglementaire.

La suppression totale ou partielle d'équipements et d'infrastructures sportifs publics, ainsi que la modification de leur affectation, sont subordonnées à l'autorisation du ministre chargé des sports qui peut exiger leur remplacement par une infrastructure équivalente dans la même localité.

Sont considérées sujétions de service public inscrites au budget de l'organisme gestionnaire de l'infrastructure sportives, les prestations induites par la mise à disposition des infrastructures sportives publiques au profit :

- Des sportifs d'élite et de haut niveau ainsi que de toutes les catégories des équipes nationales ;
- Des sportifs relevant du sport pour personnes handicapées ;
- De l'encadrement et de la formation sportive des jeunes talents sportifs.

Conclusion

La Direction de la Jeunesse et des Sports est structurée d'une manière dont elle facilite le processus de développement du secteur de la Jeunesse et des Sports, notamment, la Direction de la Jeunesse et Sports accompagne les Clubs Sportifs Amateurs dès leurs créations de façon à leurs soutenir dans les concours financiers, moyens que permet d'atteindre les objectifs du plan de programme national.

En outre, le secteur de la Jeunesse et des Sports a connu un grand développement ces dernières années avec la mise en services de plusieurs domaines de la Jeunesse et des Sports, notamment les infrastructures sportives nationales, les structures de support des activités physiques et sportives, les organes des activités physiques et sportives la formation et la recherche dans le domaine du sport, les institutions de la formation sportive. L'objectif principal de la Direction de la Jeunesse et des Sports est de répondre au besoin de la population et surtout la catégorie des jeunes.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Les clubs sportifs amateurs et associations sportives font face au manque des moyens financiers, des infrastructures sportives et les formations pour progresser au niveau national et international. Le secteur sport joue un rôle important dans les relations humaines, l'éducation, l'intégration sociale, l'épanouissement physique et intellectuel des citoyens et à la préservation de leur santé.

Il est donc nécessaire et important de concevoir le secteur jeunesse et des sports comme un secteur que peut être bénéfique non seulement pour les clubs amateurs sportifs ou associations sportives mais essentiellement pour notre société et surtout pour la catégorie la plus jeune de la population.

C'est dans ce cadre que l'État et les collectivités locales par l'octroi de subventions publiques aux clubs sportifs amateurs et associations sportives, visent l'amélioration des conditions de vie des populations par la recherche collective et locale, des solutions aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux des collectivités et des territoires

Les biens publics ne peuvent disjoindre de la notion de développement local, puisque ces biens permettent à la fois la création de la richesse et l'amélioration du cadre de vie des citoyens au niveau local.

Les partenaires financiers, par exemple l'État ou les collectivités locales paraissent d'assurer la transparence financière de la structure. Pour eux, de tels mécanismes permettent d'assurer que les fonds mis à disposition sont exclusivement utilisés pour la réalisation de l'objet des clubs sportifs amateurs et les associations sportives et non pas à d'autres fins.

Pour les clubs ou associations sportives, le financier est seulement un moyen, certes important mais accessoire. Il est encadré dans la finalité de l'association ou CSA. Les mécanismes de gouvernance de clubs ou associations sportives devraient plutôt privilégier l'ensemble de moyens permettant de stimuler la créativité associative ou de clubs qui est le seul élément permettant la progression de l'activité associative et la découverte de besoins non ou mal satisfaisants.

Pour atteindre les objectifs voulu, soit pour les partenaires financiers ainsi que pour les clubs, la norme 2121.A1 (professionnelle) définissent ainsi les aspects sur lesquels doit porter l'évaluation du contrôle interne et qui sont donc autant d'objectifs à atteindre :

- Fiabilité et intégrité des informations financières et opérationnelles ;

- Efficacité et efficacité des opérations ;
- Protection du patrimoine ;
- Respect de lois, règlements et contrats ;

Ce sont les conditions à remplir par les associations sportives ou clubs pour permettre l'implantation d'un bon contrôle interne.

Le sport est aperçu comme un levier majeur de la croissance pour accélérer le développement économique et social, il constitue un outil de développement intéressant à la condition que soient mise en place des subventions nécessaires aux clubs sportifs amateurs, des infrastructures sportives, les formations au jeunes talents sportifs, une planification et des stratégies viables.

Ces richesses sous toutes les formes n'attendent que la convergence et le déploiement des efforts des différents acteurs pour que la wilaya se développe, prospère et s'épanouisse dans tous les domaines de la vie quotidienne

Les autorités publiques doivent valoriser protéger, et combiner la promotion de tous ces patrimoines dont certains sont même exposés à la dégradation, ce qui nécessite l'intégration de la notion de la durabilité dans la politique de développement local.

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matières de gouvernance des associations ? 2008
- 2-5-CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S ... La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. 2014
- 3- JACQUES RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », 7^{ème} éd. 2009
- 4- REDA KHELASSI, « le contrôle interne des organisations », Édition Houma, Alger, 2013
- 5- THIERY-DUBUISSON STÉPHANIE, contrôle interne dans la maîtrise des risques, 2009
- 6- JEAN-DAVID DARSA, risques stratégiques et financiers de l'entreprise, 2^{ème} éd. 2015
- 7- ROBERT OBERT, MARIE-PIERRE MAIRESSE, DSCG4 comptabilité et audit, cas-pratiques, 4^{ème} Éd. DUNOND, Paris, 2013
- 8- KILESSSE VANSTAPEL, L'audit externe dans le secteur public, Charte, Paris, 2004
- 9- LIONEL COLLINS, GÉRARD VALIN, audit et contrôle interne, aspects financiers opérationnels et stratégique, 4^{ème} éd. Paris, 1992
- 10- STÉPHANIE THIERY-DUBUISSON, audit, édition la découverte, Paris, 2004

Articles :

- 1- Modalités d'attributions des subventions aux associations, consultable sur : http://cdn1_2.reseaudescommunes.fr/cities/1629/document/n20iwvvoye2ybu>t.pdf
- 2- IIA, normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, Floride, USA, 2017
- 3-manuel pour les associations algériennes, consultable sur le lien : <https://library.fes/pdf-files/bueros/algerien/09654.pdf>.
- 4-la loi 16 juillet 1984 modifiée, consultable sur le lien:<https://hautesalpes.franceolympique.com/provencealpes/fichier/pages/L84consolide.pdf> (12/02/2022)
- 5- Guide pratique de l'élu n° 39, « Les relations financières entre les collectivités territoriales et clubs sportives », consultable sur le lien : https://www.ain.gouv.fr/IMG/pdf/guide_de_l_elu_n°39_-_collectivités_et_clubssportifs.pdf

6- journal officiel algérien n° 67 correspondant au 11 novembre 2001, consultable sur le lien :

<https://www.joradp.dz/FTP/Jo-Fracais/2001/F2001067.pdf>

7- Journal Officiel N°39 de la République Algérienne Démocratique et Populaire, consultable sur le lien :

<http://www.joradp.dz/FTP/Jo-francais/2013/F2013039.pdf>

8- République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de la Jeunesse et des Sports, Bulletin Officiel du Ministère de la Jeunesse et des Sports, consultable sur le lien :

<https://www.mjs.gov.dz/telecharment/bulletin%2520Officiel%2520Fr%25202015.pdf>

9- CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S... La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. Alain Béraud. Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation., ECS, 2014

10- EYNAUD. P, CHATELAIN-PONROY.S, SPONEM.S.. La gouvernance des associations. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA/CNAM. Conférence Permanente des Coordinations Associatives, La Voix du Mouvement Associatif. Mai 2012.

11- Centre des ressources DLA Sport-CNOSF. Ecrire son projet associatif. Fiche méthodologique. 2012

Revues :

1- Ministère français des Finances et des Comptes Publics, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sport, Inspection Générale de la Jeunesse et des Sport, « l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport, avril 2016, consultable sur le lien : https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/finances_publicques/revues_depenses/2016/RD2016_sport.pdf

2- DANSAC.C. Gouvernance des associations et motivation des bénévoles. Rapport de recherche LRPM IUT de Figeac, Université Toulouse 2 le Mirail. 2013

3- Financement des associations sportives, Sources de financement ,CNAR, consultable sur le lien : http://crdlasport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/20171120_crkla_fiche_financement_des_associations_sportives_modifiee.pdf 2017

4- Le modèle économique des clubs sportif fédérés, Analyse et piste de développement, DLA, consultable sur le lien : <https://crkla-sport.franceolympique.com/art.php%3Fid%3D78842.pdf>

5- COSO, Le management des risques de l'entreprise – cadre de référence, consultable sur le lien :

<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf> (01/03/2022)

6- INTOSAI, Manuel de mise en œuvre des ISSAI en audit de conformité, Paris, 2019

7- IFACI, Manuel d'audit interne, Eyrolles, Paris, 2015