

Emilio Sutter
Stefan Hunziker
Hermann Grab

Guide du SCI

■ Haupt

Auteurs:
Emilio Sutter
Stefan Hunziker
Hermann Grab

Éditeurs:
Daniel Zöbeli
Josa Keller

Guide du SCI

Système de contrôle interne pour les organisations à but non lucratif financées par l'État

avec la collaboration de:
Christian Bitterli, Yvonne Dietiker, Domenico Ferrari
et Linard Nadig

traduit par:
Samar Beydoun
Patrick Lehner

Editions Haupt
Berne · Stuttgart · Vienne

La réalisation et l'impression de cette publication ont été soutenues par:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Commission pour la technologie et l'innovation CTI

Titre de l'édition allemande: IKS-Leitfaden (ISBN 978-3-258-07691-1)

Titre de l'édition italienne: Guida al SCI (ISBN 978-3-258-07737-6)

1^{ère} édition: 2012

Information bibliographique de *Die Deutsche Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek a répertorié cette publication dans la Deutschen Nationalbibliografie;
les données bibliographiques détaillées peuvent être consultées sur Internet à l'adresse <http://dnb.d-nb.de>.

ISBN 978-3-258-07736-9

Tous droits réservés

Copyright © 2012 by Haupt Berne

Toute forme de reproduction est interdite sans autorisation préalable de la maison d'édition.

Mise en page: Yvonne Dietiker

Couverture: René Tschirren

Photographie de couverture: © Tobias Sutter

Printed in Germany

www.haupt.ch

Table des matières

Préface	9
Avant-propos	11
1 Introduction	13
1.1 Situation initiale	13
1.2 Objectifs	13
1.3 Approche méthodologique	14
1.4 Délimitation thématique	15
1.5 Accents thématiques	15
2 Bases du SCI	16
2.1 Concepts et tâches d'un SCI	16
2.1.1 Gestion du SCI	18
2.1.2 Compétences et domaines de responsabilité	20
2.2 Conception d'un SCI d'après le COSO	21
2.2.1 Le cadre du COSO pour les systèmes de contrôle internes	21
2.2.2 Le cube du COSO	22
2.2.2.1 Environnement de contrôle	23
2.2.2.2 Evaluation des risques	27
2.2.2.3 Mesures de contrôle	28
2.2.2.4 Information et communication	28
2.2.2.5 Surveillance	29
2.3 Le SCI en tant qu'élément de bonne Corporate Governance	30
2.3.1 Le SCI en tant qu'élément d'une gestion complète des risques	30
2.3.2 Le SCI en tant qu'élément de gestion de la qualité	31
2.3.3 Le SCI en tant qu'élément afin d'éviter tout acte frauduleux	33
2.3.3.1 Facteurs clés de fraude – le triangle de fraude	34
2.3.3.2 Activités antifraude	35
2.3.3.3 NAS 240 en relation avec la fraude	37
2.3.3.4 NAS 250 en relation avec les infractions	37
2.3.4 Le SCI en tant qu'élément du code suisse de Corporate Governance	38
2.3.4.1 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	38
2.3.4.2 Best Practice dans les PME (BP-PME)	38
2.3.4.3 Swiss NPO-Code	39
2.3.4.4 Les éléments du code sont des éléments du SCI	40
2.3.5 PS 890 pour la révision du SCI	40

2.4	Maniement de la TI dans le cadre du SCI dans le cadre du SCI	43
2.4.1	Contrôles TI généraux	43
2.4.2	Contrôles d'applications	44
2.4.3	Cadres de support des contrôles de la TI	44
2.5	Le SCI et ses degrés de maturité	47
2.6	Utilité et limites d'un SCI	50
3	Bases des OBNL et relations de contrôle	51
3.1	Concept d'OBNL	51
3.1.1	Définition de la notion d'OBNL	51
3.1.2	Les catégories de prestations des OBNL et leurs spécificités	54
3.1.3	Les normes juridiques des OBNL	55
3.1.3.1	Aperçu systématique des formes juridiques	55
3.1.3.2	Formes juridiques typiques des OBNL	57
3.1.3.3	Comparaison entre association et fondation	57
3.1.4	Comptabilité des associations et des fondations	62
3.1.4.1	Critères généraux de comptabilité	62
3.1.4.2	Comptabilité dans les règles selon le CO	63
3.1.4.3	Swiss GAAP RPC 21	65
3.1.4.4	Directives pour les OBNL dans le domaine de la CIIS	66
3.1.5	Révision	67
3.1.5.1	Types de révisions	68
3.1.5.2	Experts-réviseurs	70
3.2	OBNL et relations de contrôle	72
3.2.1	Contrôle dans les organisations à but lucratif	73
3.2.2	Contrôle dans le domaine sans but lucratif	74
3.2.2.1	Contrôle dans les administrations publiques	75
3.2.2.2	Contrôle dans les OBNL	76
3.3	Bilan sur les bases des OBNL et les relations de contrôle	78
4	Concept de mise en œuvre d'un SCI pour OBNL	80
4.1	Définition du système de contrôle interne pour les OBNL financées par l'Etat	80
4.2	Processus de travail du SCI à base de composants du COSO	83
4.2.1	Planification	85
4.2.1.1	Concept de SCI	85
4.2.1.2	Processus de sélection	85
4.2.2	Déploiement	87
4.2.2.1	Analyse de l'environnement interne	87

4.2.2.2	Identification et évaluation des risques clés	87
4.2.2.3	Documentation des contrôles clés	88
4.2.2.4	Matrices de contrôle des risques	88
4.2.3	Surveillance	89
4.2.3.1	Analyse de faiblesses du contrôle/processus d'actualisation	90
4.2.3.2	Elaboration d'un plan d'action	90
5	Recommandations de mise en pratique du SCI dans les OBNL	91
5.1	Recommandations en matière de planification	91
5.1.1	Concept de SCI	91
5.1.1.1	Situation initiale	92
5.1.1.2	Définition du SCI	95
5.1.1.3	Objectifs	96
5.1.1.4	Organisation	98
5.1.1.5	Procédure de sélection des processus clés	99
5.1.1.6	Responsabilité et surveillance	102
5.1.2	Procédure de sélection	103
5.1.2.1	Trouver les domaines organisationnels importants	104
5.1.2.2	Identification des processus clés	108
5.2	Recommandations en vue du déploiement	117
5.2.1	Recommandations pour l'analyse de l'environnement interne	118
5.2.1.1	Dresser une liste de documents de SCI	119
5.2.1.2	Intégrité et valeurs éthiques	120
5.2.1.3	Corporate Governance	121
5.2.1.4	Organe de surveillance	122
5.2.1.5	Direction	123
5.2.1.6	Système salarial	124
5.2.1.7	Pouvoirs de signature	125
5.2.1.8	Rapport financier	126
5.2.1.9	Gestion du personnel	127
5.2.1.10	Communication interne	128
5.2.1.11	Communication externe	130
5.2.1.12	Environnement de technologie de l'information	132
5.2.2	Recommandation d'identification et d'évaluation des risques clés	135
5.2.2.1	Risques de SCI	136
5.2.2.2	Risques d'actions frauduleuses	137
5.2.3	Recommandations pour la documentation des contrôles clés	139
5.2.3.1	Constitution d'une documentation de processus de SCI	139
5.2.3.2	◆ P1 Paiements/liquidités	142
5.2.3.3	◆ P2 Facturation/ débiteurs	147
5.2.3.4	◆ P3 Acquisition de prestations/achats/créanciers	153

5.2.3.5	P4 Gestion de l'entrepôt/des stocks	159
5.2.3.6	P5 Déroulement de projet/travaux en cours	164
5.2.3.7	◆ P6 Salaires/gestion du personnel	168
5.2.3.8	P7 Gestion des crédits/engagements	173
5.2.3.9	P8 Gestion de fortune/placements financiers	177
5.2.3.10	P9 Gestion de l'infrastructure/immobilisations corporelles	181
5.2.3.11	◆ P10 Rapport/Comptabilité	185
5.2.3.12	P11 Budget	190
5.2.3.13	P12 Comptabilité analytique	194
5.2.3.14	P13 Gestion de fonds	199
5.2.3.15	P14 Technologie de l'information	203
5.2.3.16	P15 Imputation sur les ventes	208
5.2.3.17	P16 Imputation sur la fourniture de prestations	212
5.2.3.18	P17 Consolidation	215
5.3	Recommandations pour l'exploitation et la surveillance	219
5.3.1	Vérification de la documentation de SCI	219
5.3.2	Analyse des faiblesses du contrôle	221
5.3.3	Autoévaluation	222
5.3.4	Mise en place d'un processus d'actualisation	224
6	Bilan/Perspectives	227
6.1	Bilan	227
6.1.1	Rétrospective sur l'élaboration et les contenus du guide	227
6.1.2	Parallèles avec les SCI dans les organisations à but lucratif	230
6.2	Perspectives	231
6.2.1	Révision du droit de la société anonyme et du droit comptable	232
6.2.2	Rôle de la direction	233
6.2.3	Rôle de l'organe de surveillance	233
6.2.4	Rôle de l'organe de révision	234
6.2.5	Conséquences en cas de carences	235
6.2.6	Intégration d'instruments de gestion stratégiques et opérationnels	236
7	Bibliographie	238
8	Table des abréviations	242
9	Liste des auteurs	244
10	Organismes associés au projet de recherche	245
11	Liste des mots-clés	246

Préface

Responsable financier en charge de l'introduction d'un SCI à la fondation Waldheim à Walzenhausen AR (env. 250 collaborateurs) il y a trois ans, j'aurais apprécié de pouvoir recourir à un outil aussi utile et aussi proche de la pratique que le présent guide du SCI pour les organisations à but non lucratif. Depuis l'introduction en 2008 de la CIIS (Convention intercantonale relative aux institutions sociales), de nombreux foyers de personnes invalides remettent désormais leurs résultats financiers à leur canton respectif et non plus à l'OFAS. Mais, remettre des résultats à 17 cantons différents, comme c'est le cas de la fondation Waldheim, n'est pas forcément des plus faciles.

En effet, il faut respecter non seulement les directives de la CIIS, mais aussi celles de chacun des cantons. Tout le monde souhaite obtenir un compte-rendu simple, transparent et correct sans être astreint de déployer un contrôle supplémentaire; rien d'étonnant ainsi à ce que cette tâche soit déléguée en partie aux institutions elles-mêmes. Or, sans un SCI pragmatique et proche de la pratique, les institutions ne seront pas en mesure de déployer ce contrôle interne ni de faire la preuve de son efficacité.

Pour moi, il ne faut pas avoir peur d'introduire un SCI, au contraire. On y gagne en sécurité et cela contribue pour beaucoup à renforcer le professionnalisme de l'institution. Grâce à ce guide, le déploiement d'un SCI se fera de manière rapide et économique. Dans notre cas, certains processus ont été optimisés et améliorés, les risques ont été réduits et d'autres processus ont été repensés. Des collaborateurs ont été nommés responsables de parties de processus, ils se sont vus confier les compétences nécessaires et la responsabilité correspondante. Ils sont désormais responsables du SCI en termes de processus, de mise à jour de la liste des risques et des contrôles ainsi que de celle du descriptif des processus.

Grâce à l'amélioration de l'autocontrôle, le conseil de fondation bénéficie d'une meilleure sécurité dans l'évaluation des comptes de l'exercice. Seuls des processus dont la logique nous a convaincus ont été déployés. Si la formulation sur le papier d'une théorie sans aucune expérience peut suffire à première vue, elle ne peut jamais relater une expérience de SCI réellement vécue.

En tant qu'homme de terrain, j'apprécie le fait de prendre connaissance d'une théorie complexe de manière compréhensible et pratique. La collaboration supracantonale entre quatre Hautes Ecoles reconnues par le biais de nombreux experts engagés ainsi qu'entre des sociétés de révision et des fiduciaires a constitué un élément déterminant dans la réussite de cet ouvrage.

N'oublions pas la raison pour laquelle ces efforts d'introduction et d'entretien d'un SCI en valent la peine: nous assumons la responsabilité de l'argent qui nous est confié non seulement envers les donateurs, mais aussi envers les contribuables. Mon espoir est que ce guide puisse nous permettre d'y contribuer.

Jürgen Schobel, directeur commercial et financier de la fondation Waldheim, Walzenhausen AR

Avant-propos

Les organisations qui ont introduit ou développé un système de contrôle interne (SCI) citent le gain de transparence comme principal effet positif auquel elles sont parvenues. Ce gain de transparence appliqué aux processus, aux déroulements d'exploitation et aux risques consolide les fondements de la gestion financière et il confère à l'organisation une meilleure aptitude en termes de révision.

Notre guide SCI, avec sa méthode structurée, convient parfaitement à l'introduction d'un SCI tout en garantissant la sécurité nécessaire. Ce guide peut donc être compris comme une sorte de « livre de recettes ». Toutefois, avant de commencer à lire votre « livre de recettes », il serait bon de comprendre ce qui est à la base de cette prise conscience accrue que l'on constate à l'heure actuelle dans le domaine du contrôle.

La succession de scandales rapportés ici et là, que ce soit dans le secteur privé, dans les administrations publiques, mais aussi dans les organisations à but non lucratif (OBNL) donne à réfléchir. Ces incidents, quelle que soit leur gravité, débouchent sur exigence en contrôles accrus même si, fondamentalement, les individus sont plutôt réfractaires aux contrôles. Élément du Controlling, le contrôle est pourtant une composante capitale, tant dans le secteur privé que dans les administrations publiques et les OBNL.

Le terme de système de contrôle interne (SCI) fait partie du vocabulaire des entreprises et des organisations en Suisse depuis la révision du droit privé en 2008 (CO/CC). Ce guide propose d'appliquer ce terme aux organisations à but non lucratif et de les aider à implanter des contrôles internes – à l'exemple des établissements sociaux. Il repose sur les connaissances les plus récentes dans le domaine scientifique, de la recherche et de la pratique.

Avant de nous pencher sur les contrôles internes destinés aux OBNL, nous voudrions adresser nos sincères remerciements aux personnes suivantes:

- Notre collègue de l'institut Madame Yvonne Dietiker, collaboratrice scientifique, économiste d'entreprise HES, pour les inputs précieux sur la base de sa longue expérience au titre d'interface entre le département cantonal et les OBNL pour l'organisation, l'analyse et l'appréciation des entretiens, la coordination sur le plan rédactionnel, la mise en page ainsi que pour la relecture
- Madame Dr. Nele Hackländer, Université de Bâle, Monsieur le Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch, Haute école d'économie HWZ Zurich et Monsieur le Prof. Dr. Axel Schilling, Haute école Suisse du Nord-Ouest pour le lancement du projet de recherche « Système de contrôle interne (SCI) pour les OBNL financées par des fonds publics » ainsi que pour leurs précieux conseils

- Les partenaires de cofinancement du projet de recherche SCI: la Commission pour la technologie et l'innovation CTI, Berne; l'entreprise fiduciaire et de révision Mattig-Suter et partenaires, Schwyz; les partenaires des cantons intéressés: Madame Christine Hänggi et Monsieur Clemens Stark, canton d'Argovie, Aarau; Madame Uta Schabacker, Monsieur René Broder, Monsieur Severin Faller et Monsieur Eric Vionnet, canton de Bâle-Campagne, Liestal; Madame Gabriella Pedrani et Monsieur Francesco Branca, canton du Tessin, Bellinzona; Monsieur Kurt Lagger, canton du Valais, Sion; M. lic. ès sc. jur. Peter Kottmann, Canton de Zoug
- Les 17 OBNL : les directeurs des institutions ainsi que les responsables financiers et du Controlling qui nous ont donné un aperçu de leur système de contrôle interne (SCI) lors d'entretiens divers
- Monsieur Beat Schmidli, avocat, Bâle, pour ses conseils juridiques
- Monsieur Jürgen Schobel, directeur commercial et financier de la fondation Waldheim, Walzenhausen AR, pour la préface
- Monsieur Tobias Sutter, photographe, Münchenstein, Madame Stefanie Janosch, Münchenstein et Monsieur Marcel Huber, Arlesheim pour la photo de couverture
- Monsieur Matthias Haupt, Monsieur René Tschirren et Madame Ursula Annen, Haupt Verlag, Berne, pour la conception de la couverture, l'impression et l'édition
- Madame Samar Beydoun, enseignante de français à la Haute Ecole de St. Gall, et Monsieur Dr. Patrick Lehner, traducteur-juré, Vandoeuvres GE, pour leurs activités de traduction et de révision dans la version française du guide
- Nos proches pour leur patience et la compréhension.

Indépendamment du fait de la fonction que vous occupez dans une OBNL – que vous soyez dirigeant, responsable financier et du Controlling, collaborateur, expert de l'organe de surveillance ou en tant que membre de l'autorité responsable – nous sommes convaincus que vous pourrez trouver et appliquer les informations utiles figurant dans ce guide pour évaluer, introduire et/ou développer votre système de contrôle interne (SCI).

Bâle/Zoug/Schwyz, août 2011

Emilio Sutter, Stefan Hunziker, Hermann Grab