

SCI – AIDE PRATIQUE

Guide relatif à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne (SCI) dans les petites et moyennes communes

1. Objectifs et bases du SCI
2. SCI et gestion des risques
3. Tâches et responsabilités au sein du SCI
4. Mise en œuvre du SCI
5. Des intentions aux actes!

Annexes et exemples



Initiatrice et éditrice (2011):

KONFERENZ DER KANTONALEN AUFSICHTSSTELLEN ÜBER DIE GEMEINDEFINANZEN
CONFERENCE DES AUTORITES CANTONALES DE SURVEILLANCE DES FINANCES COMMUNALES
CONFERENZA DELLE AUTORITA DI VIGILANZIA SULLE FINANZE DEI COMUNI
CONFERENZA DA LAS AUTORITADS DA SURVEGLIANZA CHANTUNALAS SUR LAS FINANZAS COMMUNALAS

Auteur: Bruno Hüsler
Hüsler Gmür + Partner AG, Treuhand- und Revisionsgesellschaft, Baden-Dättwil

Layout: Dieter Nüssli, 5452 Oberrohrdorf

Imprimerie: Druckerei Nüssli AG, 5507 Mellingen

© KKAG-CACSFC Conférence des autorités cantonales de surveillance des finances communales

Sommaire

Avant-propos de la Conférence	3
1. Objectifs et bases du SCI	3
1.1 Objectifs du SCI	3
1.2 Expériences en lien avec la mise en œuvre d'un SCI dans l'économie privée (PME)	3
1.3 Fondements du SCI	4
1.3.1 Bases légales	4
1.3.2 Définition du SCI	4
1.3.3 SCI: partie intégrante de la culture / des particularités des affaires communales	4
2. SCI et gestion des risques	5
3. Tâches et responsabilités au sein du SCI	7
4. Mise en œuvre du SCI	8
4.1 Aperçu	8
4.2 Les quatre phases d'un SCI durablement opérationnel	9
4.2.1 Phase 1: Elaboration des bases du SCI	9
4.2.2 Phase 2: Description des procédures et des risques opérationnels; prévoir des contrôles	11
4.2.3 Phase 3: Mise en œuvre et exploitation du SCI	12
4.2.4 Phase 4 : Maintenance du SCI, tâches permanentes	14
5. Des intentions aux actes!	14

Liste des illustrations

Illustration 1	Objectifs du projet SCI	3
Illustration 2	Gestion des risques en lien avec des services opérationnels, un SCI et des procédures stratégiques	5
Illustration 3	Pilotage et contrôle au sein des collectivités publiques	5
Illustration 4	Domaines importants à vérifier périodiquement quant aux risques existants	6
Illustration 5	De la bonne gestion des risques	6
Illustration 6	Les quatre phases d'un SCI durablement opérationnel	8

Liste des annexes

Annexe 1	Exemple d'interaction entre la gestion des risques et SCI
Annexe 2	Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur
Annexe 3	Aperçu des contrôles IT de rang supérieur
Annexe 4	Aperçu des procédures et procédures partielles possibles
Annexe 5	SCI-Concept de travail
Annexe 6	Procédure «Emoluments de raccordement»
Annexe 7	Arguments en faveur d'un SCI!

Avant-propos de la Conférence

Le système de contrôle interne (SCI) est connu des communes depuis bien des années déjà. Il n'a toutefois jusqu'à aujourd'hui guère été coordonné et très peu documenté.

Avec les dispositions introduites dans le droit fédéral en 2008, tous les types d'entreprises du secteur privé ont l'obligation de fournir les documents relatifs à la mise en place d'un système de contrôle interne. L'existence du SCI doit être attestée par l'organe de révision des comptes.

Certes, ces dispositions ne s'appliquent pas directement aux collectivités de droit public. Elles exercent toutefois une pression sur celles-ci en vue de la mise en place et l'utilisation d'un tel outil. Divers cantons ont élaboré un cadre juridique et des lignes directrices à cet effet. La Conférence des autorités cantonales de surveillance des finances communales a saisi cette occasion pour élaborer la présente brochure. Celle-ci se veut être un guide en vue de la mise en place d'une solution à un coût raisonnable. Les exemples présentés (annexes 2 à 6) doivent évidemment être adaptés aux dispositions cantonales et communales. La brochure et ses annexes peuvent être téléchargés sur le site de la commission à l'adresse suivante: www.kkag-cacsfc.ch

1. Objectifs et bases du SCI

1.1 Objectifs du SCI

Introduire un système de contrôle interne (SCI), c'est vouloir garantir les procédures, améliorer le flux des informations et être au clair sur la question de savoir «qui supervise quoi» (compliance). Il s'agit également d'utiliser judicieusement l'argent public, de veiller à la pertinence des dépenses et à l'exactitude des recettes, enfin de préserver la fortune existante. Par ailleurs, les communes doivent satisfaire à des exigences toujours croissantes en matière de rapports financiers (transparence et fiabilité).

Les entreprises du secteur public peuvent être assimilées à des entreprises de services «normales». Elles présentent très souvent les caractéristiques d'une PME (petite et moyenne entreprise, par définition jusqu'à 250 collaborateurs). Dans le cas des entreprises du secteur privé, l'organe de révision est tenu d'attester l'existence d'un SCI lorsque deux des limites indiquées ci-après se trouvent dépassées: chiffre d'affaires de plus de Fr. 20 millions, bilan supérieur à Fr. 10 millions, plus de 50 collaborateurs (postes à plein temps). Depuis l'entrée en vigueur de ces dispositions en Suisse (1.1.2008), la manière de présenter un SCI conforme aux exigences légales a constitué un véritable casse-tête pour de nombreux chefs d'entreprise. Les dispositions en question ne s'appliquent pas aux entreprises du domaine public; néanmoins, les cantons s'en inspirent à divers degrés car le SCI présente un intérêt pour eux aussi.

Objectifs

- Répondre aux exigences légales
- Créer des avantages
 - Améliorer le flux d'informations (qualité, fréquence)
 - Garantir les procédures, détecter les potentiels d'efficience (moins d'erreurs)
 - Identifier les risques commerciaux
 - Définir l'organisation (tâches, responsabilités)
 - Renforcer le sens des responsabilités chez les collaborateurs
 - Réunir les instruments existants ; renforcer le pilotage de la commune
 - Réduire les agissements à risque/délictueux
 - Augmenter la confiance
- Permettre une mise en œuvre avancée sur le plan financier
 - en se limitant aux procédures essentielles (SCI)
 - par une conception aussi simple qui soit en matière d'élaboration, de gestion et de documentation

1.2 Expériences en lien avec la mise en œuvre d'un SCI dans l'économie privée (PME)

Quatre éléments importants marquent la mise en œuvre du système:

- **Flexibilité et possibilité d'extension:** Un SCI doit s'inscrire dans un concept dès le départ. Il pourra évoluer au gré de la complexité d'une organisation et des problèmes qui se posent.

- **Unicité:** Un SCI doit être standard et modulaire. Parallèlement, il s'agit d'un système unique axé sur l'organisation et le groupe spécifique de personnes.
- **Couvrir les interfaces évidentes:** Un SCI touche des domaines divers pour lesquels il existe déjà un certain nombre d'instruments (gestion des risques, organisation de conduite, assurance de la qualité, etc.). Pour éviter les éventuels doublons, les jonctions entre les instruments doivent être bien mises en évidence; au moyen, par exemple, d'ateliers dirigés par des spécialistes, d'une collaboration intégrative et de structures – à créer – qui reprendraient de manière constructive les éléments existants.
- **Tâche de pilotage:** dans les PME, le SCI commence à la tête de l'entreprise. Un SCI efficace est impossible sans la participation des responsables chargés de piloter l'entreprise. La structure du SCI va de haut en bas. Le système doit être compris et accepté par l'ensemble des collaborateurs.

1.3 Fondements du SCI

1.3.1 Bases légales

Les bases légales régissant l'obligation pour les communes d'élaborer un SCI et la manière de procéder varient d'un canton à l'autre. En règle générale, le législateur ne dit rien sur l'organisation pratique d'un SCI.

1.3.2 Définition du SCI

Un SCI est un instrument de gestion qui permet d'atteindre systématiquement des objectifs; il englobe toutes les méthodes et mesures organisationnelles, décrétées par la direction concernée, destinées à garantir le bon déroulement des procédures et à optimiser les avoirs publics.

Les mesures organisationnelles du SCI sont intégrées aux procédures internes (voir aussi illustration 2). Elles interviennent en cours de procédures, ou alors elles les précèdent ou les suivent directement. Elles peuvent décharger le conseil communal de certaines activités de contrôle et confier davantage de responsabilités aux services chargés de l'exécution des tâches. Un SCI de qualité occasionne un surcroît de travail uniquement au moment de son élaboration. Une fois mis en œuvre, il allège considérablement le travail, que ce soit au quotidien sur un plan opérationnel ou dans le domaine des contrôles et des expertises (moins de contrôles externes).

1.3.3 SCI: partie intégrante de la culture / des particularités des affaires communales

La culture de l'administration joue un rôle important. Les instruments de contrôle reflètent l'intégrité, les valeurs éthiques et le rôle d'exemple des dirigeants et des collaborateurs. Les affaires communales se caractérisent par des particularités qui font partie intégrante du système:

- Nombreuses routines opérationnelles au sein de l'administration communale
- Nombreuses interfaces entre les services (p. ex. administration fiscale / administration des finances / administration des constructions, etc.); nombreuses interfaces vers l'extérieur (p. ex. sociétés communales)
- Collaboration soutenue entre les élus politiques (p. ex. conseillers communaux), les organes de révision, etc. et les collaborateurs fixes de l'administration communale
- Influence de la politique sur la collaboration entre les différents organes et conseils (p. ex. conseil communal / commissions) et le travail de l'administration communale
- Départs / Démissions d'élus (les conseillers municipaux se succèdent, les collaborateurs de l'administration communale restent)

L'extension du SCI favorise la transparence et le passage de l'organisation à des procédures de routine. L'univers de la commune est réceptif aux effets positifs d'un SCI pleinement opérationnel.

2. SCI et gestion des risques

Gestion des risques et SCI: une conduite d'entreprise clairvoyante

Toute entreprise entrepreneuriale (chaque commune en est une) sait gérer les risques de manière informelle, c'est-à-dire sans SCI en bonne et due forme. «Pas de SCI» n'existe pas! Partout, il y a un chef de service qui agit avec circonspection et de manière réfléchi. Nombre de communes peuvent compter sur des collaborateurs particulièrement efficaces, capables de travailler de manière indépendante et, très souvent, les conseils communaux disposent déjà d'instruments de gestion des risques (p. ex. sous la forme d'une estimation annuelle des risques accompagnée de directives concrètes à l'intention des services). Alors, pourquoi un SCI? Pourquoi consacrer des ressources en personnel à cette tâche? Surtout que de nombreuses communes éprouvent quelques réticences face à la thématique SCI et aux exigences que pose une analyse approfondie des risques.

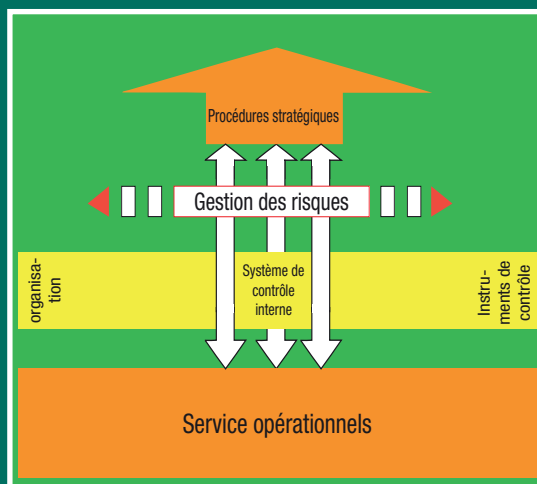


Illustration 2: Gestion des risques en lien avec des services opérationnels, un SCI et des procédures stratégiques.

L'objectif traditionnel de la commune consiste en une optimisation à court terme des services. Souvent, l'orientation stratégique à court terme n'est déjà plus très claire et, fréquemment, les éléments intermédiaires ne sont pas définis. Parfois, les communes pratiquent une gestion des risques intuitive et possèdent un «SCI informel» (les contrôles internes existent mais ne sont pas normalisés et dépendent en grande partie des personnes qui en ont la charge).

Une gestion précise des risques permet à la fois d'affecter judicieusement les ressources et d'économiser d'importants moyens. Il en résulte une conduite d'entreprise équilibrée, efficace et efficiente et la certitude que les erreurs (il y en a toujours!) seront éliminées systématiquement et correctement. Une même erreur ne pourra plus se reproduire et toute nouvelle autre est rapidement détectée. Cette manière de traiter les erreurs et les risques favorise l'avènement d'une «organisation qui apprend par elle-même». Celle-ci se développe, tire les leçons de ses erreurs et considère le fait de progresser comme une évidence (Kaizen).

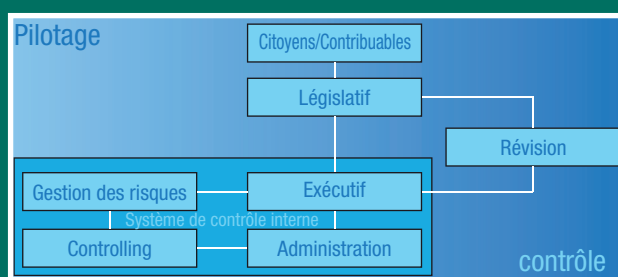


Illustration 3: Pilotage et contrôle au sein des collectivités publiques (Source: Price Waterhouse Coopers, exposé Novembre 2009)

SCI et gestion des risques

SCI recherche systématiquement les risques opérationnels dans les procédures de traitement et les met en lien avec les étapes (de vérification) correspondantes. Parallèlement, il existe des risques de rang supérieur, p. ex. provenant de positions stratégiques ou de circonstances politiques ou structurelles. Ces éléments devraient être régulièrement recensés par un groupe de travail qualifié (p. ex. conseil communal, membres de la direction, membre d'organes de révision). Ils font partie intégrante d'une gestion des risques plus large qui, dans le cadre des PME, figure en annexe aux comptes annuels. L'interaction entre la gestion des risques et le SCI est un élément important. Il ne s'agit pas d'opposer l'une à l'autre, mais d'établir des points de jonction. Les deux instruments se rejoignent! L'important n'est pas l'endroit où se trouve un risque important. Ce qui compte, c'est de le détecter et d'assurer un suivi systématique (voir à ce propos l'exemple de **l'annexe 1**). Cela peut également signifier: prendre connaissance du risque, vivre avec et ne rien entreprendre de particulier.

Nous devenons des observateurs réguliers et systématiques des risques existants et sommes en mesure de tirer des conclusions pertinentes, en temps voulu et sans précipitation.

Risques commerciaux: <ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Instruments de contrôle - Image / Réputation 	Risques relevant de la responsabilité civile: <ul style="list-style-type: none"> - Installations - Bien-fonds publics - Ponts et chaussées 	Risques financiers et risques matériels: <ul style="list-style-type: none"> - Conjoncture (recettes fiscales) - Gros risques - Gestion financière - Subventions
Risques liés au personnel (tous les niveaux): <ul style="list-style-type: none"> - Manque de personnel - Départ de collaborateurs stratégiques, - Collaborateurs peu qualifiés, savoir-faire 	Risques écologiques: <ul style="list-style-type: none"> - Sites contaminés - Accidents majeurs - Décharges 	Risques structurels: <ul style="list-style-type: none"> - Population - Chômeurs - Population étrangère - Logement
Risques liés au système de milice: <ul style="list-style-type: none"> - Autorités - Commissions - Perspective de planification limitée 		Législation/Réformes: <ul style="list-style-type: none"> - Réforme communale - Réforme scolaire - Système de santé

Illustration 4: Domaines importants à vérifier périodiquement quant aux risques existants (p. ex. sous forme d'évaluation des risques)

Combien de SCI faut-il? De la bonne gestion des risques

Le risque existe de ne pas en faire assez, mais aussi d'en faire trop. Pour garder une bonne vue d'ensemble de la situation, il convient de bien gérer les risques. Les risques résultent de l'analyse des procédures; ils doivent être décrits et qualifiés. Des mesures (= activités de contrôle) doivent être déployées uniquement lorsqu'une situation l'exige, c'est-à-dire là où un dommage peut se produire et où l'apparition d'un risque est vraisemblable. Attention: l'importance d'un risque n'est pas qu'une question d'argent; des éléments comme l'image, la confiance et la crédibilité peuvent être tout aussi déterminants.

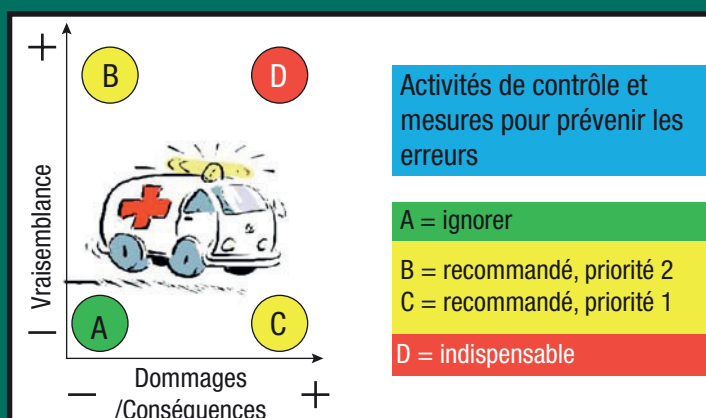


Illustration 5:

De la bonne gestion des risques. Évaluer un risque d'après les critères «vraisemblance», et «conséquences/dommages» aide à tirer les bonnes conclusions. Les «risques D» requièrent impérativement les mesures correspondantes, les «risques B et C» éventuellement aussi. Il n'est pas nécessaire de déployer des activités de contrôle pour prévenir des «risques A».

3. Tâches et responsabilités au sein du SCI

Conseil communal

Le conseil communal est responsable de l'existence d'un SCI répondant aux besoins de la commune.

Personne en charge du SCI

Un collaborateur de l'administration est désigné comme personne en charge du SCI. Il dirige le projet pendant la phase d'élaboration (responsable du projet), coordonne et accompagne la mise en œuvre, évalue et actualise le système périodiquement. La personne chargée du SCI est bien acceptée par les autres collaborateurs; elle est capable de travailler avec des groupes de personnes qui changent souvent et est apte à motiver d'autres groupes.

Spécialistes externes

Le projet SCI est ambitieux. Si les compétences et le savoir-faire internes ne suffisent pas, il peut être judicieux de solliciter une aide externe.

Groupes de travail

Des groupes de travail peuvent être constitués parallèlement à l'organisation-projet prévue par la personne en charge du SCI.

Chefs de service

Par définition, les chefs de service sont directement responsables de l'ensemble des activités exécutées au sein de leur service. Ils sont donc également responsables de l'interprétation conceptuelle, de l'organisation et de la supervision au niveau du bon fonctionnement du SCI, de son pilotage et de la documentation y relative.

Collaborateurs

Les collaborateurs jouent un rôle de premier plan dans le SCI. Chacun exerce des tâches bien définies dans l'exécution des contrôles internes. Dans l'optique d'un processus d'amélioration permanent, chacun est tenu de communiquer les problèmes que posent les processus de traitement, l'inobservation de règles de comportement ou le non-respect d'objectifs stratégiques.

Organes de vérification des comptes et réviseurs externes

Les réviseurs sont tenus d'effectuer tous les contrôles leur permettant d'attester matériellement l'existence d'un SCI. Le SCI étant un instrument indépendant, l'organisation effectue en principe un auto-contrôle. En ce sens, l'activité des réviseurs pourrait se limiter à vérifier l'introduction du SCI et à s'assurer que les mesures d'autocontrôle périodiques sont suffisantes (commentaires à effectuer par la personne en charge du SCI).

Autorité de surveillance

La surveillance varie considérablement selon les cantons; tel canton ne pratique aucune surveillance, tel autre effectue des contrôles sur place. La tâche de l'autorité de surveillance peut consister à superviser les rapports des organes de vérification des comptes quant à l'existence d'un SCI. L'autorité de surveillance peut aussi s'assurer des contrôles élémentaires dans la documentation SCI, demander des preuves de contrôle ou encore les consulter sur place. Il est essentiel que la commune conserve la responsabilité du SCI et que cette compétence ne passe pas aux mains de l'autorité de surveillance.

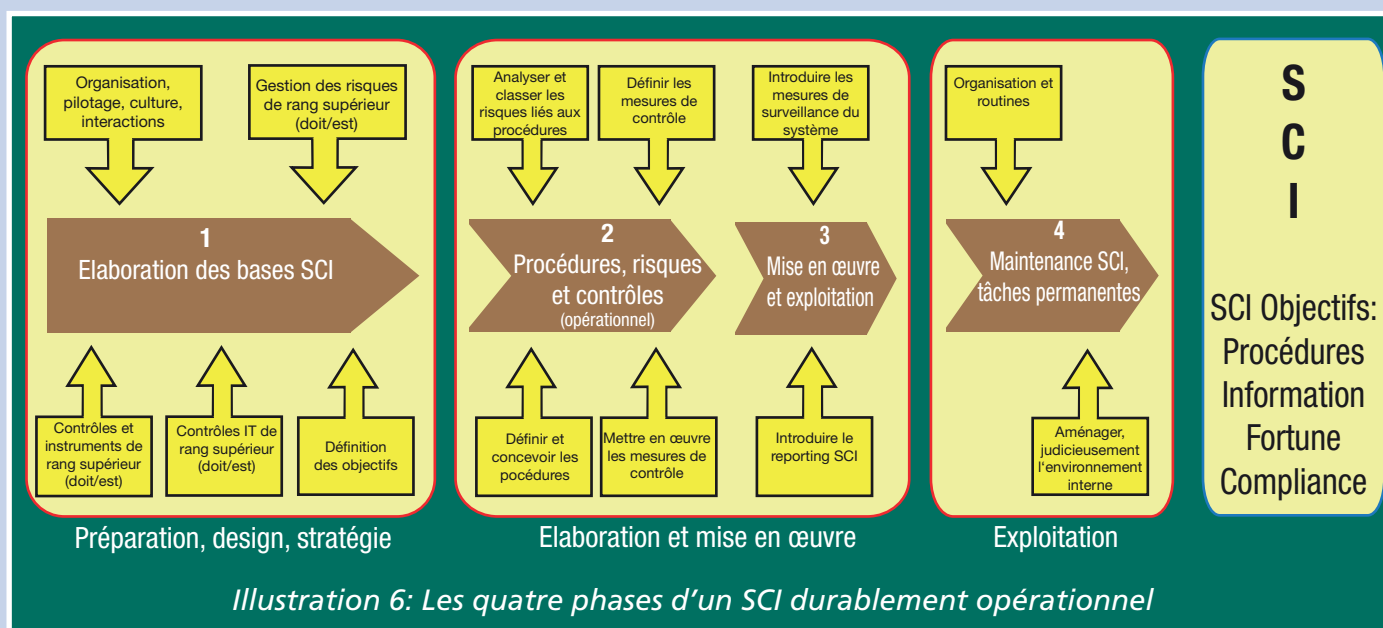
4. Mise en œuvre du SCI

4.1 Aperçu

Les expériences faites jusqu'ici montrent que les embûches sont nombreuses. C'est le cas notamment lorsque le projet

- a) n'est pas défini avec suffisamment de clarté ou lorsque l'on se perd dans les détails;
- b) ne bénéficie pas du soutien nécessaire de la part des supérieurs hiérarchiques et qu'il est mal compris;
- c) ne dispose pas de ressources suffisantes et que le temps imparti est trop juste;
- d) est démarré sans base conceptuelle ou
- e) doit se débrouiller sans aide extérieure alors que le savoir-faire au sein de la commune est insuffisant.

Une manière de procéder bien structurée permet d'éviter les embûches. Le graphique suivant (illustration 6) montre comment, en quatre phases, élaborer un SCI performant et durablement opérationnel.



Les responsables doivent être partie prenante!

L'essentiel se passe au début et à la fin du processus SCI. La phase 1 (élaborer les bases) consiste à définir dans les grandes lignes les paramètres propres à la commune (organisation, instruments de contrôle, étapes de pilotage et de contrôle importantes, instruments de pilotage, etc.), esquisser la gestion des risques et préciser où l'on veut aller. Il s'agit d'un travail global, transversal, qui va au-delà de considérations hiérarchiques ou de services et qui considère la commune dans son ensemble. Cette phase initiale livre les contours du SCI; le système de contrôle n'est pas un électron libre au milieu d'un ensemble de règles compliquées mais un outil qui réunit et intègre ce qui existe déjà. Cette première étape débouche sur un concept dont le but et l'objectif sont reconnus par les niveaux les plus hauts de la hiérarchie et sur un instrument de pilotage riche en avantages.

Au terme de la phase 4 (maintenance), l'environnement interne peut être aménagé activement et rationnellement au moyen du SCI; les mécanismes en jeu peuvent alors être exploités de manière ciblée pour introduire en toute simplicité des modifications au sein de l'administration. De la phase 1 à la phase 4, les personnes impliquées ont eu tout loisir de s'apercevoir que le SCI offre une vision objective de la réalité. Une fois le processus installé, les modifications souhaitées ne donnent plus lieu à des résistances infondées, mais font place à une approche neutre et constructive.

Deux grandes erreurs dans l'élaboration du SCI

Dans la réalité, l'examen des points importants ne va souvent pas sans mal. De nombreuses personnes considèrent qu'un SCI signifie s'occuper directement et à toute vitesse des différentes procédures. «Description des procédures» semble être le maître-mot; procédures, check-listes et directives sont produites en nombre. Il arrive alors souvent qu'elles ne présentent pas de liens entre elles, sont mal structurées et ne sont connues que de quelques collaborateurs. Une grande partie de ce travail disparaît au fond d'un tiroir ou sommeille sur un disque dur, sans suite, en particulier lorsqu'un collaborateur stratégique quitte l'administration communale. Un système SCI performant s'avère efficace également en cas de changement de personnel. La principale erreur à ce stade du processus est de se précipiter directement sur la phase 2 (voir graphique, description des procédures et des risques opérationnels) et d'oublier le travail de fond nécessaire.

La deuxième grande erreur est de ne pas consacrer suffisamment d'attention à l'implémentation des mesures SCI alors que celles-ci ont été élaborées avec le soin requis. Une mise en œuvre dans les règles de l'art est indispensable pour que le «liant» prenne et que l'organisation existante, la gestion des risques de rang supérieur et l'exploitation opérationnelle concordent de la manière voulue.

4.2 Les quatre phases d'un SCI durablement opérationnel

4.2.1 Phase 1: Elaboration des bases du SCI

La phase de conception du système (phase 1) mérite une attention toute particulière, ce qui doit se traduire par une implication suffisante des niveaux de direction. Une bonne image du contexte et de la conception future du SCI (si nécessaire de la gestion des risques!) sont des éléments importants qui peuvent être repris dans les phases ultérieures.

Les étapes partielles indiquées ci-dessous permettent d'avoir un bon aperçu du système dans son ensemble et d'élaborer les documents suivants:

- **Principes SCI**
Document de base dans lequel le conseil communal définit les bases conceptuelles du projet (document Top-Level)
- **Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur**
Liste des instruments importants en matière de pilotage et de contrôles existants (le cas échéant, des instruments faisant défaut)
- **Liste procédures de traitement importantes**
- **Aperçu des contrôles IT¹⁾ de rang supérieur**
Liste des instruments existants importants destinés à assurer IT, élément essentiel des prestations de service

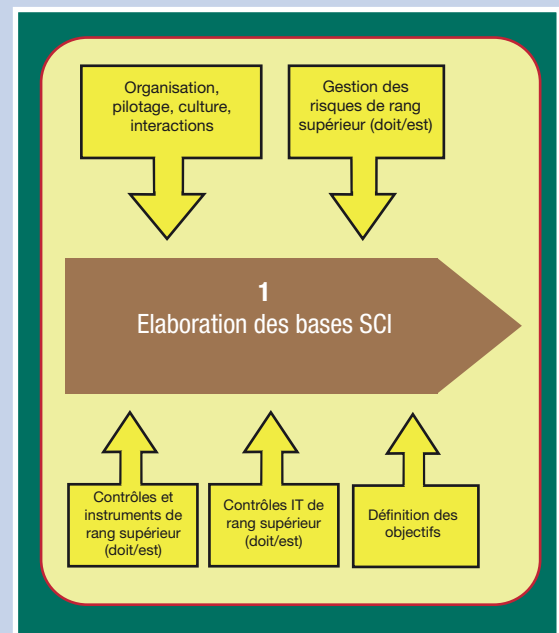
Obtenir une bonne vue d'ensemble de l'évaluation des risques

Créer le contexte (éventuellement, tâche encore à effectuer); réflexions sur les risques de rang supérieur (sources: évaluation des risques, état des lieux, analyse SWOT, etc.). Informations recherchées: quels risques connaissons-nous déjà? Que faut-il impérativement considérer?

Obtenir une vue d'ensemble des contrôles et des instruments de rang supérieur

Il s'agit d'avoir un bon aperçu de la situation en matière d'organisation, de pilotage, d'instruments de contrôle, d'information et de communication, de découvrir les conditions-cadre de manière structurée

¹⁾ IT = technologie de l'information



de localiser les carences et de savoir quels autres souhaits existent. Plus les contrôles et instruments de rang supérieur seront serrés, fiables, approfondis et transparents, moins le SCI devra être détaillé au niveau des procédures suivantes. Il vaut la peine de consacrer du temps à ce point et de combler les lacunes existantes.

Outils: Questionnaires, interviews, organigrammes, description des fonctions, etc.
Output: Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur (**Annexe 2**)

Obtenir une vue d'ensemble des contrôles IT de rang supérieur

L'informatique joue un rôle majeur dans toutes les entreprises de service ; son bon fonctionnement constitue une condition préalable essentielle. Dans l'optique du SCI, il est donc judicieux de se demander déjà à un stade précoce quelles doivent être les principales mesures de sécurité à envisager et comment les éléments doivent être liés entre eux.

Outils: Questionnaires, interviews, données existantes
Output: Aperçu des contrôles IT de rang supérieur (**Annexe 3**)

Définir les objectifs

Le conseil communal définit les objectifs du SCI d'entente avec les chefs de service, l'organe de vérification des comptes et la personne chargée du SCI. Il en déduit les éléments suivants: l'effet escompté, la conception (organisation, cadre conceptuel, structure, documentation), la portée (exclusion de certains domaines au motif d'une importance moindre ou d'une absence de risques) et la mise en œuvre (structure et exploitation à long terme) du SCI.

Définir les procédures de traitement de rang supérieur (procédures majeures)

Définir des procédures de traitement majeures sert à préciser l'étendue du travail de détail et le temps qu'il prendra. Plus il y a de procédures majeures, plus cela suppose un travail détaillé en aval, et inversement. Les procédures de traitement majeures interviennent à trois niveaux:

a) Perspective sous l'angle des comptes annuels (approche bas en haut)

Exemple: le compte d'investissements fait état de recettes et d'émoluments de raccordement élevés. La commune poursuivra son activité de construction. Parallèlement, le service en charge des constructions a récemment fait l'objet d'un changement au niveau du personnel. La procédure partielle «Emoluments de raccordement» est considérée comme une procédure majeure.

b) Perspective sous l'angle de l'évaluation des risques (approche haut en bas)

Exemple: dans l'évaluation des risques, l'intégralité de la demande de subvention auprès du canton est considérée comme un risque majeur dans le champ «conduite financière». Il en résulte que la procédure partielle «Subventions» représente une procédure de traitement majeure qui doit être définie avec plus de précision et accompagnée des contrôles correspondants.

c) Perspective sous l'angle de la procédure proprement dite (approche bas en haut)

Quelles sont les procédures qui posent régulièrement des difficultés à l'organisation? Quelles tâches ne réussissent pas du premier coup? Où y a-t-il des erreurs? Où y a-t-il des doutes? Ces interrogations permettent de localiser des situations problématiques dans l'ensemble des procédures.

Exemple: la facturation des écolages de musique pose régulièrement des problèmes car elle implique de nombreux services. Il faut souvent de nombreux allers / retours avant que des factures correctes parviennent à destination. Des parents agacés se manifestent souvent et demandent des factures correspondant à la réalité. Les montants facturés ne sont pas élevés; la procédure n'a d'importance ni sous l'angle de l'évaluation des risques ni sous celui des comptes annuels. Toutefois, la procédure partielle «Facturation écolages» est considérée comme une procédure de traitement majeure par crainte de nuire à la crédibilité de la commune.

Du fait que les procédures de traitement majeures sont définies à partir de trois perspectives, on a la garantie que la boucle est bouclée. Le choix se fonde sur l'aperçu des procédures, des procédures partielles et des procédures majeures envisageables (**Annexe 4**).

Output: Liste des procédures de traitement pertinentes

Principes SCI comme document écrit précisant le concept

Au terme de la première phase, un document conceptuel de haut en bas est élaboré (**Annexe 5**). Ce document constitue le mandat attribué à la direction opérationnelle en rapport avec l'élaboration du SCI.

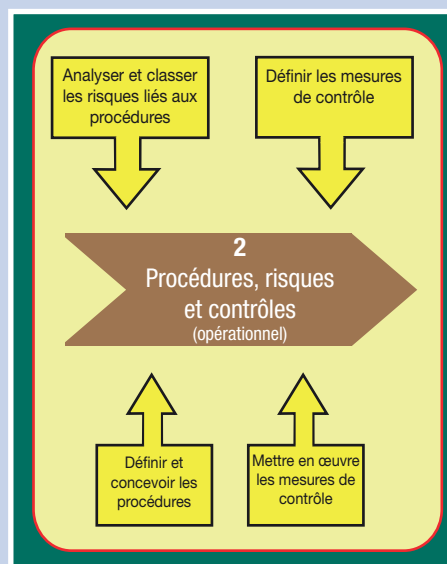
4.2.2 Phase 2: Description des procédures et des risques opérationnels; prévoir des contrôles

Objet

Cette deuxième phase s'attache aux procédures de traitement importantes, l'accent étant mis sur ce qui pourrait échouer (risques) et les mesures nécessaires (contrôles) pour éviter un tel scénario. La documentation relative à ces travaux doit être aussi concise que possible mais être uniforme pour toute l'entreprise. Il n'est pas nécessaire de documenter toutes les procédures de traitement, loin s'en faut.

Il s'agit de savoir quelle structure retenir pour la présentation


- des procédures partielles les plus importantes
- des risques opérationnels les plus importants
- des étapes de contrôle les plus importantes
- des personnes responsables
- des rapports avec d'autres domaines
- de questions en suspens et des possibilités d'amélioration



Présentation des procédures partielles les plus importantes

Il s'agit de poursuivre le traitement des activités considérées comme étant des procédures partielles et de les représenter. Aucune règle n'est fixée en ce qui concerne la présentation de notre SCI. Les bonnes questions doivent permettre d'aboutir aux meilleurs résultats (identification des risques inhérents à une procédure, identification des étapes de contrôle). Les procédures partielles doivent être traitées sous Excel; de cette manière, elles seront aisément compréhensibles et pourront être développées plus avant.

Les étapes de la présentation d'une première procédure partielle:

- Regroupement des risques opérationnels liés à la procédure partielle considérée
- Identification des risques particulièrement importants 
- Description sommaire des procédures en vigueur, indication des étapes partielles de la procédure
- Indication des contrôles internes existants, indication des lacunes observées
- Indication des documents et des bases de travail exploités
- Regroupement des risques, des descriptions de procédures, des étapes de contrôle, des documents; évaluation
- Description des étapes de contrôle (fréquence, forme, attribution des responsabilités, évaluation finale portant sur l'utilité)

- Introduction de nouvelles étapes de contrôle / élimination des contrôles superflus / identification des contrôles-clé 😊
- Finalisation de la description de la procédure

Toutes les autres procédures partielles doivent s'inspirer de ces principes.

La manière de présenter une procédure partielle est indiquée à **l'annexe 6** à l'aide de l'exemple «Emoluments de raccordement». Une première page (**annexe 6/1**) montre la place qu'occupe la procédure dans l'ensemble des procédures (les «Emoluments de raccordement» font partie de la procédure de rang supérieur «Infrastructure, traiter investissements matériels/investissements», voir également **annexe 4!**) et fournit un aperçu de toute la procédure partielle (composée des procédures Facturation, Comptabilisation des factures débiteurs, Paiements, Rappels, et Amortissements). Les procédures marquées en jaune sont susceptibles de comporter de gros risques, raison pour laquelle elles sont décrites dans le détail sur les pages suivantes (voir p. ex. «Facturation Emoluments de raccordement» dans **l'annexe 6/2**). Dans un premier temps, les procédures marquées en blanc ne donnent pas lieu à une documentation. Dès qu'une clarification est nécessaire, les documents correspondants peuvent être intégrés sans problème. Cette manière de procéder garantit en permanence une bonne vue d'ensemble.

La documentation détaillée de la procédure «Facturation Emoluments de raccordement» de l'annexe 6/2 illustre la procédure indiquée ci-dessus.

Présentation du déroulement dans les grandes lignes – Exposé des risques liés à la procédure (même s'ils n'existent pas encore!) – Indication des étapes de contrôle déjà mises en œuvre pour éviter les erreurs (en noir) ou que l'on souhaiterait introduire (en rouge) – Fixer des priorités: indication des risques importants, des contrôles-clé – Indication des étapes de contrôle – Indication des instruments déjà exploités (en noir) ou encore à créer (en rouge) – Finalisation de la description de la procédure.

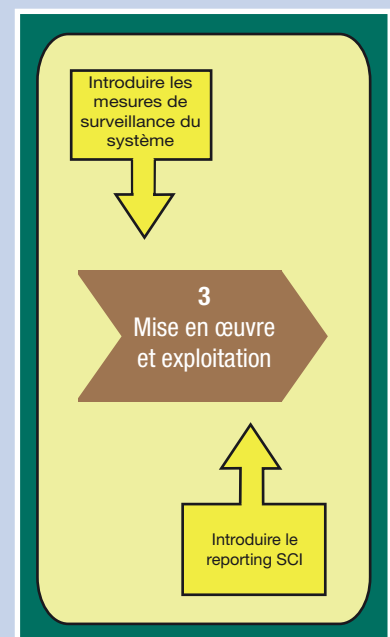
4.2.3 Phase 3: Mise en œuvre et exploitation du SCI

Créer et mettre en œuvre un SCI est une chose, faire en sorte qu'il puisse se développer et devenir un organisme autonome au service d'une gestion d'entreprise optimale en est une autre. Un SCI bien introduit est perçu comme une évidence et ne donne pas l'impression d'un surcroît de travail dans l'entreprise.

Introduire un système de surveillance du système

D'une certaine manière, le SCI peut être considéré comme le système immunitaire d'une entreprise. Il fonctionne en permanence et se montre efficace; dans l'idéal, il effectue régulièrement et automatiquement un autocontrôle, s'adapte aux exigences extérieures et offre en permanence une sécurité optimale.

Il effectue ce qu'il a à faire si nous parvenons à nous sortir de l'esprit que l'examen du SCI incombe à des services externes (organes de vérification, autorités de surveillance internes ou externes). Le SCI effectue un autocontrôle au moyen des collaborateurs de l'entreprise, d'une procédure unique, lors de la suppression d'erreurs, par une organisation adaptée (remplaçant, etc.), par la personne en charge du SCI et des rapports élaborés par celle-ci. Les services externes exercent une fonction de surveillance, font partie intégrante du SCI ou, pour être précis, font partie des instruments de contrôle. Mais pas davantage. Il est important de le souligner car, souvent, on craint que le système interne de vérification constitue un appareil de contrôle et de surveillance désagréable, qui exerce une pression permanente.



La surveillance/contrôle du SCI s'effectue par des opérations en cascade:

1. Au moyen d'une situation de départ intacte (surveillance indépendante du système)
 - Intégration conceptuelle du SCI / Contrôles internes bien introduits
 - Soutien du SCI de la part des plus hauts responsables de la conduite de l'entreprise; culture des erreurs et de la qualité
 - Intégration organisationnelle du SCI – personne en charge du SCI (sélection des thèmes)
 - Transparence (contrôles et instruments transversaux, contrôles IT de rang supérieur)
2. Au moyen de la surveillance exercée par la personne en charge du SCI (surveillance active du système)
3. Au moyen de la surveillance externe exercée par les organes de révision des comptes (surveillance active du système)
4. Au moyen de la haute surveillance exercée par les autorités cantonales de surveillance, dans la mesure où la base légale correspondante existe (surveillance du système a posteriori)

Lorsque les fondements du SCI sont établis dans les règles de l'art (niveau 1: surveillance indépendante du système), qu'ils sont correctement introduits et compris, la surveillance active du système (niveaux 2-3) ne pose guère de problèmes. Quand des erreurs surviennent, elles peuvent être éliminées de manière constructive et dans une optique d'avenir (par des adaptations mineures apportées aux procédures). Là encore, le travail s'effectue de manière ciblée et sans pression. Le contrôle exercé a posteriori par l'autorité de surveillance (niveau 4) fait office de corde de décrochage. On l'actionne uniquement lorsque l'organisation ne déploie pas suffisamment d'efforts pour assurer la sécurité nécessaire au SCI.

Rapport SCI

Le rapport SCI est un compte rendu annuel adressé au conseil communal par la personne chargée du SCI. Il sert à informer le conseil communal des observations faites par lui dans le cadre de sa gestion systématique du SCI. Ce bref rapport est une sorte d'état des lieux du SCI; il constitue aussi le document sur la base duquel le conseil communal décidera de l'orientation future du SCI. Il est recommandé de prévoir une date de remise du rapport, de préciser quand, en cours d'année, les activités en lien avec le rapport doivent être effectuées et de fixer ces tâches d'entente avec l'organe de révision. Les points sous revue peuvent être présentés brièvement, par exemple sous la forme suivante:

- Examen des contrôles-clé dans la procédure de rang supérieur «Achats entretien des routes»
La procédure se déroule normalement. Le respect de lignes de visas a été contrôlé au moyen de 40 contrôles ponctuels. Tous ont été correctement visés. La planification de la maintenance des routes est actualisée comme prévu.
- Examen des contrôles-clé dans la procédure de rang supérieur «Facturation émoluments de raccordement»
La procédure se déroule normalement. En particulier, la comparaison entre le contrôle des demandes de construction et le contrôle de la facturation pour la période 01-06/10 montre une correspondance parfaite.
- Examen de la procédure de rang supérieur «Gestion des avoirs»
Les directives internes en matière de rappels n'ont pas été intégralement appliquées. Sur les 12 procédures de rappel seulement 6 ont été engagées. L'administration financière est surchargée à l'heure actuelle. Afin d'éviter les problèmes d'encaissement, le service engage l'apprenti X pour une période de trois mois. A suivre dans le prochain rapport.

4.2.4 Phase 4: Maintenance du SCI, tâches permanentes

Dans cette dernière étape, il s'agit d'assurer que ce qui a été acquis devienne permanent. Un certain nombre de routines sont élaborées pour éviter un retour en arrière:

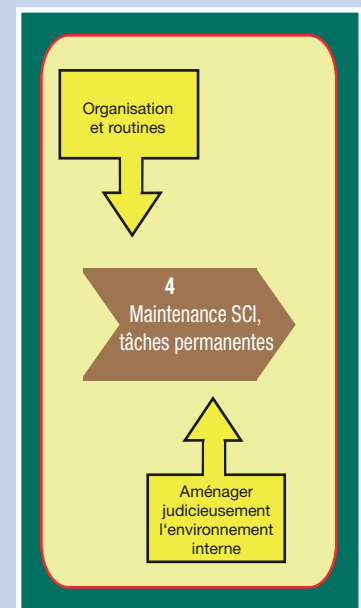
- Elaboration du programme annuel de la personne en charge du SCI; faire concorder le programme avec les programmes annuels du conseil communal et de l'organe de révision des comptes
- Elaboration de routines précises pour la maintenance du SCI; actualisation régulière des documents de rang supérieur
- Elaboration de routines destinées à la collaboration entre la personne chargée du SCI et les organes de contrôle
- Mise au point d'une documentation SCI accessible à tous; les grandes lignes de la documentation doivent pouvoir être comprises par tous, de la direction aux apprentis.

Concrètement:

La personne responsable du SCI effectue les contrôles voulus dans le courant du 3e trimestre (actualisation des documents «contrôles et instruments transversaux» et «contrôles IT de rang supérieur», examen du bon déroulement des étapes de contrôle dans des domaines partiels déterminés). Elle transmet son rapport au conseil communal (voir Reporting sous chiffre 4.2.3). Le SCI est actualisé tous les ans sur la base de son travail; mise en œuvre des modifications dans le courant du 4e trimestre. Mesures envisageables sur la base de son rapport: introduction de contrôles nouveaux (autres) pour les nouveaux risques observés, suppression de contrôles en cas de redondance, prévision de nouveaux projets pour les points manquant de précision (les projets en question doivent pouvoir être traités dans un délai raisonnable).

Le rapport SCI est également transmis aux organes de vérification des comptes (selon chiffre 4.2.3), qui effectuent leurs contrôles sur la base du contexte actualisé. Parallèlement aux contrôles usuels des principaux postes figurant dans les comptes annuels, ces organes accordent une attention particulière, d'une part, aux domaines pour lesquels le rapport SCI émet des incertitudes, d'autre part, à l'analyse et à la planification financières. Il est également envisageable que les organes de vérification des comptes se chargent de contrôler certains domaines du projet au nom de la personne responsable du SCI. Dans tous les cas, ils ont le devoir de s'assurer que le système de contrôle interne représente un élément dynamique de l'organisation communale. Si tel ne devait pas être le cas, ils demandent au conseil communal de prendre les mesures correspondantes. Une attention toute pragmatique est accordée aux aspects «caractère essentiel» et «coûts/utilité».

Dans l'optique d'optimiser les procédures, la direction et le conseil communal peuvent en tout temps exercer une influence sur le SCI et déléguer la mise en œuvre des améliorations proposées.



5. Des intentions aux actes!

SCI – Un investissement

La mise en œuvre du SCI prend un temps précieux, mais offre la perspective d'avantages considérables. Vu sous cet angle, l'effort demandé doit être considéré comme un investissement en faveur d'une administration souple et performante et au profit de ses collaborateurs. Autrement dit, le retour sur investissement est garanti!

Guide et instruments

Ce guide sert de fil conducteur à l'introduction du SCI. Les annexes 2 à 6 fournissent des instruments concrets; il s'agit de modèles qui doivent impérativement être adaptés aux particularités cantonales ainsi qu'à la taille et à la situation spécifique de la commune concernée. Ces instruments et d'autres modèles (p. ex. «Administration des salaires» ou «Redevances annuelles» peuvent être téléchargés sous www.kkag-cacsfc.ch.

Exemple d'interaction entre la gestion des risques et un SCI

Village modèle

Annexe 1

Partant du principe qu'une commune ne fait pas entièrement valoir son droit à des subventions auprès du canton, plusieurs cas de figure peuvent se présenter.

1. Ne rien faire. L'erreur n'est pas relevée; la commune perd d'importantes ressources financières en rapport avec ses prétentions passées, présentes et futures. Le préjudice peut atteindre plusieurs millions de francs.
2. Une collaboratrice zélée constate l'erreur. Elle n'entreprend rien pour ce qui est des prétentions passées, mais fait en sorte que les prétentions à faire valoir dans le futur se déroulent correctement. Aucune instance de conduite ou de contrôle n'est informée. Les créances de la commune au titre des subventions passées atteignent six chiffres. La commune dépend de la collaboratrice; on ne peut qu'espérer que le jour où celle-ci changera de poste, elle remettra un dossier bien tenu à la personne qui lui succédera et lui donnera toutes les informations voulues. Les instances de conduite ne sont pas conscientes du danger. Risque d'erreur, dépendance à l'égard de personnes!
3. La collaboratrice zélée transmet ses constatations au conseil communal et à l'organe de vérification des comptes. Elle réclame les subventions passées et fait en sorte que les demandes présentes et futures soient correctement formulées. Pour la remercier, le conseil communal lui offre un bouquet de fleurs. Dans ce cas de figure, la commune n'a pas perdu d'argent. Le facteur chance et le zèle de la collaboratrice ont permis d'éviter une perte. Tant mieux! Mais cela ne correspond pas encore aux principes d'une conduite d'entreprise clairvoyante.
4. La collaboratrice transmet ses constatations au conseil communal et à l'organe de vérification des comptes. Elle leur communique qu'elle a réclamé le versement des subventions dues. Par ailleurs, elle les informe de la nouvelle procédure et des contrôles qu'elle a déjà introduits dans le SCI pour éviter qu'une situation de ce type ne se reproduise. Elle a défini les contrôles en question avec le responsable SCI et les a communiqués à l'organe de révision. Tout le monde est soulagé; l'erreur a été découverte et a été éliminée sans autre dommage. Sachant qu'une telle situation ne se reproduira pas à l'avenir, chacun retourne rapidement aux affaires courantes.
5. Dans son évaluation annuelle des risques avec les chefs de service et l'organe de vérification des comptes, le conseil communal constate que la demande complète de subventions auprès du canton constitue un risque. La collaboratrice compétente est chargée d'examiner les demandes des années précédentes et constate effectivement que de l'argent n'a pas été versé. Le montant en question atteint six chiffres. Elle réclame cet argent, modifie la procédure et introduit des étapes de contrôle dans le SCI. Suite identique au chiffre 4.

Il est de la responsabilité du conseil communal d'éviter les variantes 1 et 2 de cet exemple. Ces variantes ne sont tout simplement pas supportables, au niveau de la forme et des effets. Si la variante 3 n'entraîne pas de perte financière, elle n'est pas satisfaisante pour autant. Il en va tout autrement des variantes 4 et 5: elles conduisent à l'objectif souhaité et, en fin de compte, arrivent au même résultat.

Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur	Village Modèle Annexe 2/1		
Etapes de contrôle et instruments	Actualisation et entretien	Respon- sabi- lité	Pièce
		Modèle à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune	
1 Organisation et conduite			
1.1 Fonction / Position selon organigramme			
• Organigramme	En continu, min. début de mandat		D-1
• Règlement des compétences	En continu, min. début de mandat		R-5
1.2 Conseil communal, ensemble (CC)			
• Ordre du jour séance CC > Structures et mise en œuvre > Ordre du jour fixe / variable > Procès-verbal	A définir avant le début de mandat		D-2
• Contrôle des points en suspens	En continu		D-3
• Contrôle de conduite des affaires	En continu		D-4
• Examen périodique des compétences sur un plan technique (branche, droit, fiscalité / finances) Le conseil communal rend compte de manière structurée de ses compétences dans les domaines essentiels de gouvernance ou définit un concept relatif à la manière de combler les éventuelles carences.	Réexamen à chaque changement au sein du CC		D-5
• Planification annuelle CC	Annuel, au 3e trimestre		D-6
• Description des tâches CC	En continu, min. début de mandat		D-7
1.3 Président de la commune / Membres du conseil communal			
• Description des fonctions des membres du conseil communal	Avant le début de mandat		D-8
• Profils d'exigences des membres du conseil communal	Avant le début de mandat		D-9
1.4 Direction (DIR)			
• Ordre du jour séance DIR > Structures et mise en œuvre > Ordre du jour fixe / variable > Procès-verbal			D-2
• •Contrôle des points en suspens DIR	En continu		D-3
• •Planification annuelle DIR	Annuel, au 3e trimestre		D-6
1.5 Chef de service (CF)			
• Description des fonctions			D-8
• Profils d'exigences			D-9
• Objectifs annuels personnels	Selon définition annuelle avec CC en nov.		R-8
• Contrôle des points en suspens CF	En continu		D-3
1.6 Rythme des séances des organes de conduite			
• Assemblée communale/Conseil des habitants	Min. 2 x par an (printemps / automne)		D-2
• Séance stratégie CC (évent. élargi)	Min. 1 x par an / été		D-2
• Conseil communal (séances ordinaires)	Hebdomadaire/toutes les 2 semaines		D-2
• Réunions de direction	Hebdomadaire/toutes les 2 semaines		D-2
• Réunions des chefs de service	Mensuel		D-2
• Réunions des groupes de travail (projets)	Selon besoins		D-2
• Réunions internes des services	Hebdomadaire		D-2
• Réunions de collaborateurs	Semestriel		D-2
1.7 Conduite du personnel			
La conduite du personnel s'effectue de manière structurée et selon la planification. Au sens large, elle inclut également le suivi technique des membres des commissions.			
• Entretiens collaborateurs structurés Les entretiens se déroulent sur la base des descriptions de fonctions, des objectifs annuels et de la situation personnelle de chaque collaborateur.	Annuel; en décembre		R-8
• Concept de formation et de formation continue des collaborateurs Evaluation systématique des besoins à partir des entretiens, des profils d'exigences et des souhaits des collaborateurs (COL)	En continu; entretiens en décembre		D-10

Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur	Village Modèle	Annexe 2/2	
Etapes de contrôle et instruments	Actualisation et entretien	Respon-sabi-lité	Pièce
<ul style="list-style-type: none"> • Concept de formation et de formation continue CC Evaluation systématique des besoins à partir du travail quotidien, des profils d'exigences et des souhaits des membres du conseil communal (CC) 	En continu; définition en décembre		D-10
1.8 Organes de vérification des comptes / Réviseurs externes			
La qualité, la sécurité et l'indépendance sont assurées par l'organe de vérification des comptes, si nécessaire avec le concours de réviseurs externes.			
<ul style="list-style-type: none"> • Examen des comptes par l'organe de vérification > Description des tâches de l'organe de vérification > Contrôle des compétences techniques et personnelles ainsi que de l'indépendance de l'organe de vérification → en cas de compétences insuffisantes: sollicitation de réviseurs externes (voir concept d'accompagnement externe) > Planification de la vérification Harmonisation avec SCI et les réviseurs externes > Vérification proprement dite Harmonisation avec les réviseurs externes; concepts / programmes de vérification normalisés 	Annuel, avant vérification Annuel, copie à CC Annuel, en novembre Annuel, au printemps		D-31 D-32
<ul style="list-style-type: none"> • Concept de formation et de formation continue de l'organe de vérification des comptes Evaluation systématique des besoins à partir du travail quotidien, des profils d'exigences et des souhaits des membres de l'organe de vérification. Harmonisation avec le concept d'accompagnement externe. 	En continu		D-10
<ul style="list-style-type: none"> • Concept d'accompagnement externe L'organe de vérification des comptes définit l'aide dont il a besoin pour effectuer sa mission (planification de la vérification, coaching, outsourcing). 	Annuel, en été		D-33
<ul style="list-style-type: none"> • Réviseurs externes 	Annuel, en été		
1.9 Accompagnement externe			
En plus des organisations professionnelles internes, il existe, si nécessaire, des partenariats avec des professionnels externes (pas de prétention d'exclusivité lors de l'attribution de mandats). Il s'agit ici de trouver rapidement et souplement des réponses à des problèmes dans des situations critiques.			
<ul style="list-style-type: none"> • Consultant en assurances: Jean Modèle, consultant en assurance, 9999 Simcity 			
<ul style="list-style-type: none"> • Consultant juridique en matière de construction: Jean Modèle, étude Modèle, 9999 Simcity 			
<ul style="list-style-type: none"> • Bureau d'ingénieurs: Jean Modèle, bureau d'ingénieurs, 9999 Simcity 			
<ul style="list-style-type: none"> • Organe de révision: Fiduciaire Modèle, 9999 Simcity 			
1.10 Organisation contrats / Règlements			
Les règlements et contrats déterminants sont listés et supervisés en mode central.			
<ul style="list-style-type: none"> • Liste des règlements en vigueur (selon concept en cours) 	En continu, min. une x par an, le xx.xx		R-1
<ul style="list-style-type: none"> • Liste des contrats en vigueur (selon concept en cours) 	En continu, min. une x par an, le xx.xx		R-2
1.11 Orientation à long terme			
L'orientation à long terme de la commune est décrite dans différents documents stratégiques. Ces documents font périodiquement l'objet d'une actualisation. Il s'ensuit une évolution continue et transparente à la fois pour les commissions et pour la population.			
<ul style="list-style-type: none"> • Vision 	Annuel (lors de la séance stratégie du CC)		D-11
<ul style="list-style-type: none"> • Image directrice 	Annuel (lors de la séance stratégie du CC)		D-11
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation périodique des risques / Etats des lieux 	Annuel (lors de la séance stratégie du CC)		D-12
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie > Mesures planifiées, à moyen et long terme 	Annuel (lors de la séance stratégie du CC)		D-13

Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur	Village Modèle	Annexe 2/3	
Etapas de contrôle et instruments	Actualisation et entretien	Respon- sabi- lité	Pièce
<ul style="list-style-type: none"> Principes de conduite <ul style="list-style-type: none"> > Favoriser la collaboration, une communication ouverte, une culture du contrôle; détecter les erreurs; conclure des partenariats externes 	Annuel (lors de la séance stratégie du CC)		D-14
<ul style="list-style-type: none"> Principes de gestion financière selon directives cantonales <ul style="list-style-type: none"> > Conformité à la loi > Rentabilité > Equilibre budgétaire > Principe du financement par l'utilisateur / Compensation des avantages > Sens de l'économie > Affectation 	Annuel (lors de la séance stratégie du CC)		D-15
2 Réglementation des signatures et des visas / Contrôles de conformité			
2.1 Correspondance			
La correspondance doit être signée par la personne responsable, dans le respect de la hiérarchie.			
<ul style="list-style-type: none"> Selon le règlement des compétences et la description des fonctions 			R-5 D-8
2.2 Réglementation des signatures banques / CCP			
Un engagement financier ne doit pas pouvoir être pris par une seule personne.			
<ul style="list-style-type: none"> Signatures à deux (président de la commune, vice-président, secrétaire communal, administrateur des finances, son suppléant) 	Réglementation des signatures		R-9
<ul style="list-style-type: none"> E-banking: signatures à deux (secret des mots de passe et accès sécurisé). Personnes autorisées: idem supra 	Réglementation des signatures		R-9
2.3 Réglementation des visas Achats / Dépenses			
S'assurer qu'aucune facture tierce n'est réglée sans être vérifiée au préalable (vérification comptable et nature de la facture)			
<ul style="list-style-type: none"> Visa du donneur d'ordre / destinataire apposé sur la facture d'achat (contrôle matériel et sous l'angle du prix) 	Réglementation des visas		D-64
<ul style="list-style-type: none"> Dépenses d'investissements: visa du responsable projet (événement, externe; p. ex. bureau d'ingénieurs) apposé sur la facture d'achat (contrôle matériel et sous l'angle du prix) 	Réglementation des visas		D-64
<ul style="list-style-type: none"> Visa apposé par le service financier sur la facture d'achat (vérification comptable) 	Réglementation des visas		D-64
<ul style="list-style-type: none"> Respect des compétences en matière de dépenses (examen par le service financier / chef de service compétent) 	Réglementation des compétences en matière de dépenses		R-6
2.4 Revenus / Recettes (Contrôle de conformité)			
Les revenus et recettes sont systématiquement sécurisés par des contrôles de vente et de conformité qui assurent l'exactitude des mouvements. Les principaux contrôles sont:			
<ul style="list-style-type: none"> Contrôles des constructions (conduits par l'administration des constructions) 			
<ul style="list-style-type: none"> Contrôles des subventions (conduits par l'administration des finances) 			
<ul style="list-style-type: none"> Contrôles des taxes d'ordures (conduits par l'administration des finances) 			
<ul style="list-style-type: none"> Contrôles des taxes d'éliminations des déchets (conduits par l'administration des finances) 			
3 Rapports			
Les rapports concernant les instruments stratégiques de la commune à l'intention des organes de conduite et de la population sont élaborés au plus près de la réalité du moment, de manière précise et dans une perspective d'avenir. Objectif: prendre les bonnes décisions sur des bases pertinentes.			
3.1 Planification budgétaire et objectifs			
<ul style="list-style-type: none"> Actualisation de la stratégie par le conseil communal. 	Annuel, en été		D-11 bis D-13

Aperçu des contrôles et instruments de rang supérieur	Village Modèle	Annexe 2/4	
Etapes de contrôle et instruments	Actualisation et entretien	Respon-sabi-lité	Pièce
<ul style="list-style-type: none"> Planification des travaux de maintenance et des projets (planification des investissements) par le directeur financier 	En continu		D-54
<ul style="list-style-type: none"> Mise en évidence du plan financier, actualisation des prévisions d'investissement incluse, par le directeur financier 	En continu		D-53
<ul style="list-style-type: none"> Elaboration du budget annuel par le directeur financier 	Annuel, jusqu'en septembre		D-55
3.2 Liquidités			
<ul style="list-style-type: none"> Présentation, par le directeur financier, du statut des liquidités au responsable du secteur et au chef de service concerné. 	Mensuel, jusqu'au 5 du mois		D-56
<ul style="list-style-type: none"> Planifications financières en continu par le directeur financier et soumission au responsable du secteur et au chef de service. 	Mensuel, jusqu'au 5 du mois		D-56
<ul style="list-style-type: none"> Présentation de l'actif immobilisé (investissements) par le directeur financier 	En continu		D-56
3.3 Rapport avec comparaison budgétaire			
<ul style="list-style-type: none"> Présentation du rapport, par le directeur financier, au conseil communal accompagné de prévisions jusqu'à la fin de l'année (comparaison est/doit avec extrapolations jusqu'à la fin de l'année). 	Mensuel, à partir du 30.06		D-58
3.4 Boucllement annuel			
Le boucllement annuel est établi dans les délais. Il fournit à ses destinataires (organes de conduite et de contrôle, collaborateurs avec fonction dirigeante, population) toutes les informations utiles.			
<ul style="list-style-type: none"> Elaboration et contrôle du boucllement annuel par le directeur financier 	Jusqu'au 15 mars		
<ul style="list-style-type: none"> Examen et approbation des différents éléments du boucllement annuel par le responsable de secteur 	Jusqu'au 20 mars		
<ul style="list-style-type: none"> Déclaration de conformité par le conseil communal et le directeur des finances 	Jusqu'au 20 mars		D-59
<ul style="list-style-type: none"> Statistique, pour information, à l'intention de l'autorité cantonale de surveillance 	Jusqu'au 20 mars		
<ul style="list-style-type: none"> Examen du boucllement annuel par l'organe de vérification des comptes ; harmonisation avec les réviseurs externes. Rédaction d'un rapport joint aux comptes annuels avec invitation à accepter/refuser les comptes à l'intention de l'assemblée communale / conseil des habitants 	Jusqu'à fin avril		
<ul style="list-style-type: none"> Rapport de l'organe de vérification des comptes adressé au conseil communal, accompagné de recommandations 	Jusqu'à fin avril		
<ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes annuels par les réviseurs externes et rapport à l'intention du conseil communal > Examen des comptes (selon Gerag II) > Examen complet ou spécifique 	Jusqu'à fin avril		
<ul style="list-style-type: none"> Contrôle de plausibilité, dans les grandes lignes, des comptes annuels par les cercles intéressés (partis politiques, groupements d'intérêts, etc.) et la population. Approbation en assemblée communale / séance du conseil des habitants. 	Jusqu'à fin juin		
<ul style="list-style-type: none"> Examen, dans les grandes lignes, de la structure des comptes annuels (plausibilité) par l'autorité cantonale de surveillance avec rapport adressé au conseil communal 			
4 Autres			
4.1 Caisse			
<ul style="list-style-type: none"> Contrôle caisse en continu par un collaborateur 	Min. 1 x par semaine		D-62
<ul style="list-style-type: none"> Contrôle des mouvements d'argent par l'organe de vérification des comptes 	1 x par an		D-34
4.2 Frais			
<ul style="list-style-type: none"> Remboursement des frais selon le règlement des frais 	Mensuel		D-63

Modèleà adapter à la
taille et aux ca-
ractéristiques de
la commune**Contenu du classeur: réglementations et directives internes diverses**

Pièce	Contenu
	Instruments de conduite Administration communale
D1	Organigramme
D2	Ordre du jour (CC, DIR, CS, groupes de travail, etc.)
D3	Contrôle des objets en suspens (CC, DIR, CS)
D4	Contrôle de la direction
D5	Etat des lieux périodique de la couverture sur un plan technique (CC)
D6	Planifications annuelles (CC, DIR, CS)
D7	Description des tâches du conseil communal («mandat»)
D8	Description des fonctions (CC, CS)
D9	Profils d'exigences (CC, CS)
D10	Concepts de formation et de formation continue (CC, collaborateurs, organe de vérification des comptes)
D11	Vision et image directrice
D12	Etat des lieux
D13	Stratégie et principes d'action
D14	Principes de conduite interne
D15	Principes de gestion financière
	Instruments de travail Organes de vérification des comptes
D31	Description du mandat de l'organe de vérification des comptes
D32	Contrôle des qualifications professionnelles et personnelles de l'organe de vérification des comptes / Indépendance
D33	Concept d'accompagnement externe
D34	Contrôle des mouvements d'argent
	Instruments de travail Administration communale
D51	Ordre de paiement
D52	Listes des placements avec nécessité d'investissement
D53	Planification financière avec prévisions actualisées en matière d'investissements
D54	Planification de la maintenance
D55	Budget annuel
D56	Contrôle de liquidité, statut de liquidité, présentation de l'actif immobilisé (placement de fonds)
D57	Cash-Management
D58	Rapport avec comparaison budgétaire et prévisions (jusqu'à la fin de l'année) à l'intention du conseil communal
D59	Déclaration de conformité
D60	Rapport de confirmation/Rapport explicatif
D61	Rapport de l'organe de révision externe
D62	Contrôle caisse
D63	Règlement des frais
D64	Directive en matière de visa

Modèleà adapter à la
taille et aux ca-
ractéristiques de
la commune

Contenu du classeur: règlements divers	
Pièce	Contenu
	Règlements d'organisation
R1	Liste des règlements en vigueur / Concept d'actualisation inclus
R2	Liste des contrats en cours / Concept d'actualisation inclus
R3	Règlement communal
R4	Jetons de présence du conseil communal
R5	Règlement des compétences
R6	Règlement des compétences en matière de dépenses
R7	Règlement de travail / Règlement régissant les heures supplémentaires
R8	Règlement régissant les entretiens avec les collaborateurs
R9	Règlement des signatures (Autorisations en matière de signatures)
	Autres règlements
R30	Règlement des frais
R31	Règlement régissant les traitements
R32	Règlement régissant les raccordements
R33	Règlement régissant les émoluments
R34	Règlement d'utilisation
R35	Règlement en matière d'eau / eaux usées
R36	Règlement de police
R37	Contrôle des autorisations de construire
R38	Statuts / Contrats / Associations

Modèle

à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune

1 Domaine IT

1.1 Importance de l'informatique (IT)

- L'informatique occupe une place prépondérante.
- De nombreuses applications doivent être intégrées.

1.2 Organisation

- La personne en charge de l'informatique selon l'organigramme est responsable du bon fonctionnement du système.

1.3 Vue d'ensemble du réseau

- La vue d'ensemble du réseau figure en annexe.

Annexe 1

1.4 Applications utilisées

➤

1.5 Projets informatiques

- Les recommandations du Contrôle fédéral des finances à l'égard des projets informatiques sont observées: www.efk.admin.ch/francais/fachtexte.htm

1.6 Applications utilisées

➤

1.7 Sécurité des données

➤

1.13 Documentation et organisation

- La documentation et des informations diverses sont disponibles (système d'exploitation, programmes, firewalls, etc.). Responsable: responsable IT externe.

1.14 Accès au système

- Le système permet aux collaborateurs concernés de se procurer les informations dont ils ont besoin dans le cadre de leur travail et de les traiter si nécessaire. Les droits d'accès sont réglementés par service.
- Le chef de service compétent transmet toutes les informations utiles au conseil communal.



Le formulaire d'exemple complet peut être téléchargé sur le site de la commission à l'adresse suivante: www.kkag-cacsfc.ch

Aperçu des procédures et procédures partielles possibles

Village Modèle

Annexe 4

Modèle

à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune

Procédure	Procédure partielle	Domaines à risques par procédure	Procédures majeures
Taxes, rémunérations	Impôts	Tenue registre des impôts Etablir imposition Etablir factures Comptabiliser paiements Traiter boucllement mensuel impôts Contrôler paiements (sommations) Traiter amortissements	Imposition Facturation Boucllements mensuels impôts Paiements Sommations Amortissements Divers
	Autres recettes	Etablir factures Comptabiliser factures débiteurs Comptabiliser paiements Contrôler paiements (sommations) Traiter amortissements	Facturation Paiements Sommations Amortissements
	Redevances annuelles d'utilisation	Etablir factures Comptabiliser factures débiteurs Comptabiliser paiements Contrôler paiements (sommations) Traiter amortissements	Facturation Paiements Sommations Amortissements
"Frais de gestion"	Achats (sans entretien et réparation des biens matériels)	Saisie/contrôle factures Comptabiliser factures fournisseurs Effectuer/comptabiliser paiements	Saisie créditeurs Paiements
	Stocks	Inventorier stocks Evaluer stocks Entrées/sorties stocks	Inventaires Evaluation Entrées/sorties stocks
Personnel	Salaires	Etablir décomptes salaires/traitements Comptabiliser décomptes salaires Effectuer amortissements Exécuter paiements salaires/traitements Déc. déductions salaire/remboursements Etablir certificats de salaires Respecter séparation des fonctions	Entrée collaborateur Sortie collaborateur Versement salaire mensuel Mutations salaires Décompte assurances sociales Divers
	Développement du personnel	Définir travail principal collaborateurs Etapes de mise au courant Période d'essai Entretiens collaborateurs	Définir cahier des charges et compétences Mise au courant collaborateurs Entretiens formels avec collaborateurs
Conduite financière	Finances	Gérer trésorerie Superviser avances et prêts Planifier financement à long terme Décompter taxe sur la valeur ajoutée Gérer participations	Administration trésorerie Investissement Planification liquidités/financière TVA Gestion participations
	Elaboration rapports (compte annuel, rapports mensuels et trimestriels)	Respecter séparation des fonctions Etablir boucllement annuel Faire concorder boucllement annuel et rapport d'activité Elaboration rapports	Divers Elaborer boucllement Elaborer rapport
Infrastructure, invest. matériels / investissements	Investissements, entretien, réparations	Demande d'investissement/Approbation Placements Evaluer biens fonciers Planifier entretien Gérer et surveiller crédits	Acquisition Placements Evaluation Entretien Contrôle crédit
	Ventes, subventions, contributions	Effectuer ventes Superviser subventions Demander contributions	Ventes Subventions Contributions
	Emoluments de raccordement	Etablir factures Comptabiliser factures débiteurs Comptabiliser paiements Contrôler paiements (sommations) Traiter amortissements	Facturation Comptabilisation factures débiteurs Paiements Sommations Amortissements
	IT	Empêcher pertes données/programmes Respecter séparation des fonctions	Sécurité des locaux Sécurité des traitements Sécurité des données et des programmes Sécurité d'accès

Modèle

à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune

1. Définition et but

La commune Modèle définit le système de contrôle interne (SCI) comme étant l'ensemble des mesures créées par le conseil communal et la direction en vue d'assurer le bon fonctionnement de l'activité de la commune. Ces mesures sont regroupées comme suit:

- a) les contrôles de rang supérieur
- b) les contrôles IT de rang supérieur
- c) les contrôles de procédures

Les «contrôles» couvrent également les mesures organisationnelles qui participent au bon déroulement des procédures. Ils sont intégrés dans les procédures, s'effectuent en cours de travail ou alors ils le précèdent ou le suivent directement. Le SCI est exploité à tous les niveaux de la commune Modèle et requiert un solide sens des responsabilités de la part des collaborateurs.

2. Objectifs

Le conseil communal définit les objectifs suivants:

- Les rapports financiers sont fiables et reflètent la situation du moment; ils respectent les dispositions légales et les directives applicables.
- SCI répond aux attentes des fonctions dirigeantes, des commissions et de la population en matière de transparence, d'information et de transversalité.
- SCI fait partie intégrante du système de gestion des risques de la commune. Les éléments concernés se confondent et les points de jonction sont établis.
- SCI est perçu positivement au sein de l'administration communale. Il offre une plateforme conviviale qui permet une amélioration permanente. Le système doit servir au quotidien.
- Mise en œuvre à peu de frais.

3. Procédure (Méthode et orientation de base)

Pour atteindre les objectifs voulus, le conseil communal établit les règles suivantes :

- Le SCI a une approche centrée sur les risques
 - accent mis sur les risques et les contrôles clé
 - prise en compte de considérations de coûts et d'utilité
 - absence de séparation entre les fonctions → mesures compensatoires.
- Le SCI s'inspire d'un concept standard; il présente une structure modulaire, avec possibilité d'extension organique. L'élaboration du système s'effectue dans le cadre d'un projet bien précis.
- Les procédures, les risques et les contrôles sont documentés de manière adéquate et compréhensible.
- Une fois par an, un rapport SCI est adressé au conseil communal (rapport élaboré par le responsable du projet SCI).
- Un responsable SCI est désigné.

4. Etendue du projet

Le SCI est mis en œuvre et optimisé uniquement pour les procédures intervenant dans l'établissement de rapports financiers. Les procédures suivantes sont considérées comme importantes d'un point de vue financier:

- | | |
|------------------------------|--|
| • impôts | • établissement de rapports |
| • autres recettes | • investissements, entretiens, réparations |
| • redevances annuelles | • ventes, subventions, contributions |
| • achats | • émoluments de raccordement |
| • salaires | • procédures IT |
| • développement du personnel | |
| • direction financière | |

La mise en œuvre de ces domaines s'effectue par étapes. Parallèlement aux contrôles de rang supérieur et aux contrôles IT de rang supérieur, qui sont immédiatement mis en œuvre, les priorités suivantes sont retenues:

Modèle

à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune

Phase 1: impôts, émoluments de raccordement, conduite financière (partiellement), établissement de rapports	2ème trimestre 20xx
Phase 2: développement du personnel, salaires	2ème trimestre 20xx
Phase 3: à définir	ouvert

Les priorités ont été fixées sur la base:

- de facteurs quantitatifs résultant de positions importantes du bilan, du compte de fonctionnement et du compte des investissements
- de facteurs qualitatifs (p. ex. état des risques)
- de données provenant de situations quotidiennes (problèmes survenant dans des procédures quotidiennes).

5. Contrôles de rang supérieur

Les contrôles de rang supérieur représentent un élément central du SCI. Il en résulte des éléments importants de l'environnement de contrôle et en matière d'interactions dans l'organisation, les flux d'information, l'évaluation des risques et les activités de contrôle.

Les contrôles de rang supérieur sont actualisés tous les ans.

6. Contrôles IT de rang supérieur

Le concept des contrôles IT de rang supérieur est actualisé tous les ans.

7. Contrôles des procédures

Les dossiers des procédures énoncées au point 4 doivent correspondre à la situation du moment et être facilement accessibles pour les collaborateurs. Il faut s'assurer que les contrôles clé qui ont été définis sont confiés à la responsabilité des collaborateurs concernés.

8. Evaluation

La personne en charge du SCI doit procéder annuellement, au 2ème trimestre, à un contrôle interne pour s'assurer de l'efficacité des contrôles de rang supérieur. Les mesures sur lesquelles ce contrôle débouche doivent être mises en place au 3ème trimestre.

L'organe de vérification des comptes vérifie après-coup l'existence du SCI.

9. Responsabilités

Le conseil communal fait en sorte de doter la commune Modèle d'un SCI efficace. La direction définit les exigences SCI et garantit les mesures organisationnelles nécessaires à une exploitation et à une évaluation de qualité.

Le responsable du projet SCI est compétent en matière d'introduction du système, de formation des collaborateurs et, pendant les cinq premières années, d'évaluation SCI interne annuelle à l'intention du conseil communal.

Un responsable de procédure doit être désigné pour les procédures en lien avec SCI. Cette personne a la charge du SCI pour la procédure la concernant (actualisation du dossier de procédure, mise en œuvre des contrôles clé, bon fonctionnement du déroulement).

10. Mise en œuvre

Ces principes ont été approuvés par la direction et le conseil communal en novembre 20xx; ils entrent en force le 1er janvier 20xx.

Village Spécimen, novembre 20xx

Le chef de l'exécutif:

Le secrétaire communal:

.....
A. Modèle

.....
B. Modèle

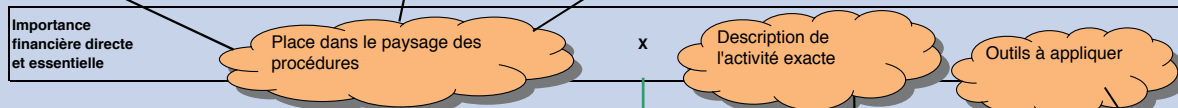
Procédure „Emoluments de raccordement”

Annexe 6/1

Aperçu de la procédure	Personne responsable	Auteur	Domaine/Service
Emoluments de raccordement			

Exemple
à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune

Procédure	Infrastructure, invest. matériels				
Procédures partielles	Planification investissements	Investissements, entretien, réparations	Ventes, subventions, contributions	Emoluments de raccordement	IT



PROCEDURE PARTIELLE	Emoluments de raccordement	Description	Check-lists/Outils
Procédures clé Ensemble de la procédure "émoluments de raccordement"	Procédure clé décrite (jaune) voir annexe 6 / 2 Facturation	CC octroie l'autorisation de construire. Facturation des émoluments de raccordement provisoires et définitifs.	Contr. autor. construire Autorisation de construire Règlements
	Comptabilisation factures débiteurs	Comptabilisation des factures débiteurs dans le système.	Instructions comptabilité débiteurs
	Procédures clé non décrites (blanc) Paielements	Le client paie la facture.	
	Rappels	Si le paiement n'est pas effectué dans les délais, lancement de la procédure de rappel.	
	Amortissements	Les actes de défaut de biens sont amortis au moyen d'écritures administratives.	Décision conseil communal

Légende :
 CS= chef de service
 AC= administrateur des constructions
 SC= secrétaire communal
 COL= collaborateur
 DIR= direction
 CC= conseil communal
 CF= chef des finances
 CD= comptable chargé de la comptabilité débiteurs
 = risque important
 = contrôle clé

Nom fichier:	Dernière modification	Statut	Version	Page	Aperçu procédure
Emoluments racc.xls	17.08.2010	Version de travail	1.1	1/6	Emoluments de raccordement

Procédure		Procédure partielle		Procédure clé		Responsabilité		Auteur		Domaine/Service	
Infrastructure, invest. matériels		Emoluments de raccordement		1. Facturation		Proc.		Proc. part.		Proc. clé	
Inventaire risque		Inventaire contrôlé		No		Respon-		Type de		Référence /	
Étape de travail (personnes)		Description		Risque (description risque et causes possibles)		sable		contrôle		Outils	
				Effet sur C.A E/M/F clé				A=automat. M=manuel O=organisation		O/N O/N	
								P=permanent O=quotidien H=hebdom. M=mensuel T=trimestriel		Conclusion fiabilité contrôles, explications points faibles contrôles, propositions d'amélioration	
<p>Contrôle autorisation de construire / CC</p> <p>Fixation simultanée emoluments raccordements provisoires et autorisation de construire / AC</p> <p>Estimation par Office cantonal des assurances</p> <p>Décision définitive emoluments de raccordement</p>	<p>Étape à effectuer/ Surveillance</p> <p>Risque élevé</p> <p>Description du risque</p> <p>Description de l'activité exacte</p>	<p>Risque</p> <p>Erreur de base de calcul: emoluments de raccordement provisoires inexistant ou trop bas.</p> <p>Estimation définitive de l'Office cantonal des assurances (1 ans après achèvement construction).</p> <p>Annances de l'Office cantonal des assurances non intégralement traitées</p> <p>Tarifs erronés</p> <p>Erreurs transactions TVA</p>	<p>Erreur de base de calcul: évaluer toutes les demandes (date autorisation, date réception emoluments)</p> <p>Examen de plausibilité</p> <p>Harmoniser contrôle demande d'autorisation de construire avec partie «Finances»</p> <p>Actualiser règlements et tarifs dans classeur</p> <p>Application check-liste TVA</p>	<p>CF</p> <p>AC</p> <p>E</p> <p>E</p> <p>M</p>	<p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p> <p>P</p>	<p>M</p> <p>M</p> <p>M</p> <p>O</p> <p>O</p>	<p>Personne responsable</p> <p>Régularité du contrôle</p> <p>Type de contrôle</p> <p>Contrôle clé</p> <p>Contrôle du risque (évite la concrétisation du risque)</p> <p>Contrôle demandé aut. construire</p> <p>Outils encore à développer (rouge)</p> <p>Description du contrôle (évite la concrétisation du risque)</p> <p>Effet du risque sur le compte annuel</p> <p>Outil à appliquer existant (noir)</p>	<p>Personne responsable</p> <p>Régularité du contrôle</p> <p>Type de contrôle</p> <p>Contrôle demandé aut. construire</p> <p>Outils encore à développer (rouge)</p> <p>Description du contrôle (évite la concrétisation du risque)</p> <p>Effet du risque sur le compte annuel</p> <p>Outil à appliquer existant (noir)</p>	<p>Personne responsable</p> <p>Régularité du contrôle</p> <p>Type de contrôle</p> <p>Contrôle demandé aut. construire</p> <p>Outils encore à développer (rouge)</p> <p>Description du contrôle (évite la concrétisation du risque)</p> <p>Effet du risque sur le compte annuel</p> <p>Outil à appliquer existant (noir)</p>	<p>Personne responsable</p> <p>Régularité du contrôle</p> <p>Type de contrôle</p> <p>Contrôle demandé aut. construire</p> <p>Outils encore à développer (rouge)</p> <p>Description du contrôle (évite la concrétisation du risque)</p> <p>Effet du risque sur le compte annuel</p> <p>Outil à appliquer existant (noir)</p>	<p>Personne responsable</p> <p>Régularité du contrôle</p> <p>Type de contrôle</p> <p>Contrôle demandé aut. construire</p> <p>Outils encore à développer (rouge)</p> <p>Description du contrôle (évite la concrétisation du risque)</p> <p>Effet du risque sur le compte annuel</p> <p>Outil à appliquer existant (noir)</p>

Modèle à adapter à la taille et aux caractéristiques de la commune

De multiples raisons parlent en faveur d'un SCI.

Par conséquent, de multiples raisons font que nous devons nous soucier rapidement de mettre sur pied un SCI performant:

- Clarté au niveau de l'organisation (tâches, responsabilités, interfaces / points de jonction)
- Mise à jour des potentiels d'efficience
- Sécurité accrue (moins de dépendances), moins d'erreurs
- Moins de risques (prévention), bonne approche des risques (gestion des risques)
- Conduite d'entreprise facilitée (transparence, transversalité, clarté)
- Culture d'entreprise mieux intégrée (sens accru des responsabilités, davantage d'échanges et de contacts, plus grande efficacité)
- Davantage de confiance (dans l'organisation, de la part de la population, entre les partenaires)

Les phrases qui tuent ...

Et malgré tout, c'est difficile. Peut-être qu'il y a trop de théorie et pas assez de pratique? La présente brochure fournit une aide concrète et se propose de démontrer la simplicité de la chose. Les phrases qui tuent doivent être clairement exprimées pour pouvoir éliminer les problèmes définitivement:

- «Nous sommes trop petits pour un SCI!»
Trop petit? Le motif n'est pas pertinent. Quand un seul et même collaborateur est simultanément en charge du secrétariat communal, des finances, des constructions, des affaires fiscales et des affaires sociales, la commune court un risque énorme lorsque celui-ci se trouve empêché de travailler. Dans une petite commune, le SCI sera plus léger. Les quatre phases énoncées s'adaptent parfaitement à la situation des communes plus petites.
- «Que fait-on de la confiance?»
Le mot «contrôle» a plusieurs significations. Il exprime aussi le fait de piloter, d'observer, de reconnaître, d'assurer, d'accompagner, etc. Toutes ces mesures participent d'une bonne gestion et d'une volonté d'améliorer un système en permanence. C'est bien de cela qu'il s'agit; et non d'un manque de confiance.
- «Tout est beaucoup trop compliqué!»
Un SCI n'a pas à être compliqué; cette brochure le démontre.
- «Pas le temps!»
Nul ne conteste que l'administration publique subit des changements à un rythme vertigineux et qu'elle est constamment sous pression. L'échec est cependant programmé à plus ou moins brève échéance lorsque l'on n'est pas en mesure de suivre un rythme qui s'accélère et que les choses deviennent toujours plus complexes.