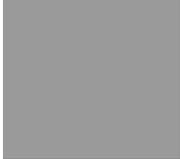


# Guide de contrôle interne à l'usage des organismes subventionnés





# Exemples de documentation

pour répondre aux exigences  
en matière de contrôle interne  
décrites dans le règlement régissant  
les conditions d'octroi  
des subventions municipales  
(LC 21 195)



## Sommaire

<b>Le contrôle interne en bref</b>	7
<b>A Analyse de la séparation des tâches</b>	10
FICHE:	
Caisse	11
Achats	12
Salaires	13
Comptabilité, clôture et états financiers	14
Projet / manifestation	15
Trésorerie	16
Stock	17
Exemple de fiche à disposition	18
Tableau simplifié d'analyse et de séparation des tâches par processus	19
<b>B Compétences financières liées à la gestion des comptes de liquidités</b>	20
LISTE:	
Comptes bancaires et/ou postaux	
Cartes de crédit / débit	
Opérations bancaires / postales	
<b>C Cahier des charges</b>	21
<b>D Inventaire des risques</b>	22
<b>Cartographie des risques</b>	23
<b>E Objectifs de maîtrise, risques et contrôles</b>	24
TABLEAUX PAR DOMAINE:	
Organisation	25
Collecte de fonds (et utilisation)	26
Achats	27
Salaires	28
Note de frais	29
Comptabilité et Clôture	30
Trésorerie	31
Informatique	32
Exemple de tableau par domaine à disposition	33
<b>F Description succincte du système de gestion des risques</b>	34
<b>G Information sur les exigences de contrôle interne</b>	35
<b>Annexe 1 du Règlement</b>	36



## **Le contrôle interne en bref**

L'article 7 du règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales (LC 21 195) de la Ville de Genève exige, par souci de bonne utilisation de l'argent public, que les entités qu'elle subventionne, à défaut d'être astreintes à des règles plus strictes dictées par la Confédération et le canton, disposent d'un système de contrôle interne, dont le niveau de documentation minimum dépend du montant de la subvention reçue (tableau 1 de l'annexe 1 du règlement).

Le contrôle interne peut être résumé comme l'ensemble des dispositifs mis en oeuvre par la hiérarchie et ses collaborateurs et ses collaboratrices pour s'assurer que leurs activités sont maîtrisées. Le contrôle interne relève donc essentiellement d'une réflexion sur le fonctionnement de l'organisation, du bon sens et des bonnes pratiques, et vise à répondre notamment aux questions suivantes :

**Qui fait quoi et comment ?**

**Qui est responsable de quoi ?**

**Qui valide quoi ?**

**Existe-t-il des conflits d'intérêt ?**

**Quels risques prendre ou ne pas prendre ?**

**Est-ce conforme aux lois en vigueur / aux règlements ?**

**Peut-on supprimer ce contrôle ?**

Le tableau ci-après présente, pour chaque type d'organisation, les exigences de contrôle interne découlant du règlement et, pour chaque exigence, un exemple de document permettant de formaliser la réflexion en matière de contrôle interne.

TYPE D'ORGANISATION (TABLEAU 1 DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT)	EXIGENCES DE CONTRÔLE INTERNE SELON LE TABLEAU 1 DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT	EXEMPLES DE DOCUMENTS EN ANNEXE
Organisations n'employant pas ou peu de salariés et prétendant à l'octroi d'une subvention inférieure ou égale à CHF 49'999.	Le bénéficiaire n'est pas tenu de décrire et documenter son système de contrôle interne.	–
Organisations employant quelques salariés et /ou prétendant à l'octroi d'une subvention allant de CHF 50'000 à CHF 199'999.	<p>A. Le bénéficiaire décrit l'organisation en place pour respecter la séparation des tâches. Il en explique les exceptions au besoin.</p> <p>B. De même, il décrit les compétences financières liées à la gestion des comptes de liquidités.</p> <p>C. Il établit également les cahiers des charges des fonctions clés de son organisation.</p> <p>D. Il procède à une évaluation des risques principaux, financiers et non financiers, de son activité.</p>	<p>A. Analyse de la séparation des tâches.</p> <p>B. Compétences financières liées à la gestion des comptes de liquidités.</p> <p>C. Cahiers des charges des fonctions clés.</p> <p>D. Inventaire des risques principaux.</p>
Organisations prétendant à l'octroi d'une subvention comprise entre CHF 200'000 et CHF 999'999.	Idem que plus haut Idem que plus haut	Idem que plus haut Idem que plus haut
Organisations prétendant à l'octroi d'une subvention à hauteur de CHF 1'000'000 et jusqu'à CHF 4'999'999.	<p>En plus des exigences du seuil précédent, le bénéficiaire</p> <p>E. documente son système de contrôle interne financier permettant de garantir une tenue régulière de la comptabilité et l'établissement d'un rapport financier adéquat.</p> <p>F. Par ailleurs, il met en place un système de gestion des risques, financiers et non financiers, liés à son activité.</p>	<p>A, B, C, D</p> <p>E. Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles.</p> <p>F. Description succincte du système de gestion des risques.</p>
Organisations prétendant à l'octroi d'une subvention supérieure ou égale à CHF 5'000'000.	En plus des exigences du seuil précédent, le subventionné - documente son système de contrôle interne pour ses principaux domaines d'activité.	<p>A, B, C, D, E, F Pas d'exemple.</p> <p>Se baser sur le point F en l'adaptant sur les principales activités « métiers » de l'organisation (et non celles financières), par exemples : organisation d'événement, aide aux personnes âgées.</p>

La documentation du système de contrôle interne doit être mise à jour régulièrement. Par ailleurs, un modèle de courrier à adresser au service de la Ville « subventionneur » pour rendre compte de la mise en place du contrôle interne figure également en annexe G. Les modèles de document sont disponibles sur le site Internet de la Ville de Genève. Enfin, pour toute question relative au concept de contrôle interne et aux exemples présentés vous pouvez contacter le gestionnaire de risques de la Ville de Genève : [salvatore.macculi@ville-ge.ch](mailto:salvatore.macculi@ville-ge.ch)



## Analyse de la séparation des tâches

Ces tableaux présentent de manière **synthétique** et non **exhaustive** une méthode pour analyser la séparation des tâches au sein d'une organisation pour différentes activités: caisse, achats, salaires, etc. Il est possible d'analyser la séparation des tâches pour chaque activité séparément (une fiche par activité) ou de préférer un tableau simplifié (une seule fiche pour l'ensemble des activités).

Ces documents doivent être adaptés à la réalité de chaque organisation. Il s'agit d'exemples.

Le principe de séparation des tâches vise à assigner les tâches d'exécution/réalisation (par ex: enregistrement, comptabilisation, paiement), de validation et de surveillance d'une opération à des personnes différentes afin de réduire les erreurs et les possibilités de fraudes ou, plus simplement, il s'agit de séparer la comptabilité de l'opérationnel.

Néanmoins, il est parfois difficile de respecter ce principe du fait d'un nombre insuffisant de collaborateur-trice-s. Il revient donc à l'organe dirigeant (direction, comité, ou autre) d'identifier les exceptions à ce principe et de prendre en considération, si possible, la mise en place d'une surveillance appropriée en prenant en compte le ratio coût/bénéfice.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Caisse

<i>Exemple de tâches liées à la caisse (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Procéder aux décaissements et encaissements (sur la base de justificatifs)	A
Comparer la caisse avec la comptabilité	B
Reconstituer le fonds de caisse	A
Comptabiliser les mouvements de caisses	A

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, A ne devrait pas pouvoir comptabiliser les mouvements de caisse (encaissements et décaissements). En effet, une erreur de A pourrait passer inaperçue et ne serait pas détectée par B lorsqu'il compare la caisse avec la comptabilité.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Achats

<i>Exemple de tâches liées aux achats (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Elaborer le budget des dépenses	A
Valider le budget des dépenses	B
Engager les dépenses (passer les commandes, réaliser les contrats, etc.)	A
Valider les factures	A
Comptabiliser la facture	C
Payer la facture	D
Comparer les paiements avec les avis de situation bancaires et/ou postaux et les sorties de caisse	C

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, A ne devrait pas pouvoir valider les factures pour les dépenses qu'il ou elle a lui-même ou elle-même engagées. En effet, personne ne pourrait détecter un éventuel abus ou remettre en cause la pertinence de la facture par rapport au contrat initial.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Salaires

<i>Exemple de tâches liées aux salaires (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Valider la "grille" les salaires (y compris charges sociales)	A
Préparer les salaires pour traitement (y compris charges sociales)	B
Valider les salaires à comptabiliser et à payer	A
Comptabiliser les salaires (y compris charges sociales)	B
Verser les salaires (y compris charges sociales)	C
Comparer les salaires comptabilisés avec les salaires versés (avis bancaire ou postal) et la grille des salaires	D
Modifier les données du personnel dans le registre/base du personnel (par exemple : comptes bancaires, adresse, etc. ou alors "créer" un-e employé-e)	E
Valider les modifications dans le registre/base du personnel	E

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, E ne devrait pas pouvoir valider les modifications qu'il ou elle a lui-même ou elle-même effectuées dans le registre/base du personnel. En effet, une erreur ou une fraude (création d'un employé fictif par exemple) de E pourrait passer inaperçue.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Comptabilité, clôture et états financiers

<i>Exemple de tâches liées à la comptabilité, clôture et états financiers (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Modifier le plan comptable	A
Valider les modification du plan comptable	B
Saisir une écriture comptable	A
Valider une écriture comptable	B
Clôturer et justifier les comptes	A
Valider les écritures de clôtures	B
Préparer les états financiers (bilan, compte de résultat,...)	A
Préparer le rapport annuel de gestion	B
Valider les états financiers et le rapport annuel de gestion	B

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, B ne devrait pas pouvoir valider les états financier et le rapport annuel puisqu'il ou elle prépare lui-même ou elle-même le rapport de gestion. Une erreur pourrait passer inaperçue.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Projet / manifestation

<i>Exemple de tâches liées à un projet ou une manifestation (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Déterminer les objectifs d'un projet	A
Définir le projet (budget, planning, équipe,...)	A
Valider le projet initial (objectif, budget, planning, équipe, etc.)	B
Réaliser le projet	A
Piloter/surveiller le projet (délais, coûts...)	A
Valider la fin du projet (atteinte des objectifs, délais)	B
Etablir le rapport de fin de projet	A
Valider la comptabilité du projet (dépenses et recettes)	B

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, A ne devrait pas pouvoir piloter/surveiller le projet qu'il ou elle réalise. En effet, A pourrait ne pas bénéficier du recul / indépendance nécessaire pour remettre en cause certaines de ses décisions en cours de réalisation. Bien entendu, cela dépend également de l'envergure du projet.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Trésorerie

<i>Exemple de tâches liées à la trésorerie (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Préparer le plan de trésorerie	B
Valider le plan de trésorerie	C
Initier une requête d'ouverture / fermeture / modification de compte bancaire ou postal	A
Valider une demande d'ouverture / fermeture / modification de compte bancaire ou postal	B
Initier une requête de mise à disposition d'une carte de paiement (carte de crédit/débit)	A
Valider une requête de mise à disposition d'une carte de paiement (carte de crédit/débit)	B
Valider les factures de cartes de crédit	A
Mettre à jour le registre des signatures et des limites financières	A
Valider la création/modification/suppression d'une signature et limites financières dans le registre	C
Retirer / déposer des espèces en banque / à la poste	A
Comptabiliser les retraits et dépôts en banque/poste ainsi que les opérations effectuées avec les cartes de crédit/débit	B
Comparer les comptes de trésorerie avec les avis de situation bancaires et postaux	A
Valider les rapprochements des comptes de trésorerie avec les avis de situation bancaires et postaux	A
Analyser l'opportunité d'emprunt / de placement / autre instrument financier	C
Valider un emprunt / un placement / autre instrument financier	C
Préparer les paiements bancaires / postaux	A
Valider les paiements bancaires / postaux	B

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, C ne devrait pas pouvoir valider un emprunt ou un placement dont il ou elle a lui-même ou elle-même étudié l'opportunité. Une erreur de C pourrait passer inaperçue.

## Analyse de la séparation des tâches

### Fiche : Stock

<i>Exemple de tâches liées au stock (à modifier au besoin)</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
Réceptionner le bien	A
Enregistrer une entrée / sortie	B
Enregistrer des ajustements	B
Initier une requête de mise au rebut	A
Valider une requête de mise au rebut	C
Réaliser des inventaires physiques	A
Valider les inventaires physiques, les comparaisons avec la comptabilité et les justifications des éventuelles différences	D
Comptabiliser des entrées/sorties/ajustements/mise au rebut	B

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

Dans cet exemple, dans l'idéal, B ne devrait pas pouvoir comptabiliser des mouvements de stock alors qu'il ou elle enregistre lui-même ou elle-même les entrées et sortie. En effet, une erreur ou une fraude de B pourrait passer inaperçue.

## Analyse de la séparation des tâches

Fiche : .....

<i>Exemple de tâches liées à au .....</i>	Prénom(s) et Nom(s); Fonction(s)
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_

## Analyse de la séparation des tâches

Fiche : tableau simplifié d'analyse de séparation des tâches par processus

Processus	Réalise / Exécute / Gère	Valide	Surveille / contrôle	Commentaires
Caisse	A (mouvements et compta)	A (écriture comptable)	B (comparaison caisse avec comptabilité)	Dans l'idéal, A ne devrait pas pouvoir comptabiliser les mouvements de caisse (encaissements et décaissements). En effet, une erreur de A pourrait passer inaperçue et ne serait pas détectée par B lorsqu'il compare la caisse avec la comptabilité.
Achats	A (budget, engagement, facture)	B (budget, facture)	---	Les ressources à disposition ne permettent pas de rajouter une activité de surveillance / contrôle. Cependant, les activités d'exécution et de validation sont parfaitement séparées.
Salaires	.....	.....	.....	.....
Comptabilité	.....	.....	.....	.....
Projets	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Date : \_\_\_\_\_

Signature de la direction : \_\_\_\_\_



## Cahier des charges

**Titulaire du poste :** Prénom Nom  
**Fonction :** .....  
**Taux d'activité :** ...%

**Supérieur-e direct-e :** .....  
**La ou le titulaire remplace :** .....  
**La ou le titulaire est remplacé-e par :** .....

**Mission générale :** .....  
**Activités principales et responsabilités :** .....

**Droit de signature :** type de document (contrat, etc.).....  
**Compétence pour engager financièrement l'organisation :** CHF.....en individuel / collective à deux ?

**Particularité de la fonction :** (horaire, etc.).....

	<i>Prénom Nom</i>	<i>Signature</i>	<i>Lieu et date</i>
<b>Titulaire</b>	.....	.....	.....
<b>Supérieur-e direct-e</b>	.....	.....	.....
<b>Directeur-trice de l'organisation</b>	.....	.....	.....

**Exemple** de document pour répondre à l'exigence du règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales : **Evaluer les risques principaux, financiers et non financiers** pour les organisations prétendant à l'octroi d'une subvention supérieure ou égale à CHF 50'000.

## Inventaire des risques

Une risque peut être défini simplement comme :

Ce à quoi il faut être attentif pour assurer la pérennité de l'organisation dans de bonnes conditions

Organisation XYZ

Date: .....

Signature de la direction: .....

Risque	Evaluation du risque considérant les actions déjà en place pour le couvrir			Decision ***	Plan d'action s'il est décidé de réduire ou partager le risque	Estimation du coût du plan d'action, si nécessaire	Délai	Responsable du plan d'action
	Probanance	Impact (conséquence)	Evolution du risque					
R1	1	4	4	4 Réduire	Augmenter la visibilité de l'organisation et suivre de plus près les demandes de subvention	néant	31.12.2015	Direction
R2	1	3	3	3 Réduire	Mettre en place un planning de trésorerie mensuel	néant	31.12.2015	Comptable
R3								
R4								
R5								
R6								
R7								
R8								
R9								
R10								
R11								
R12								
R13								
R14								
R15								
R16								
R17								
R18								
R19								
R20								
R21								
R22								
R23								
R24								
R25								
R26								
R27								
R28								
R29								
R30								

**Légende**

\*Probanance  
1=Improbable  
2=Possible  
3=Probable  
4=Presque sûr

\*\* Impact  
1 : Mineur  
2 : Modéré  
3 : Important  
4 : Majeur

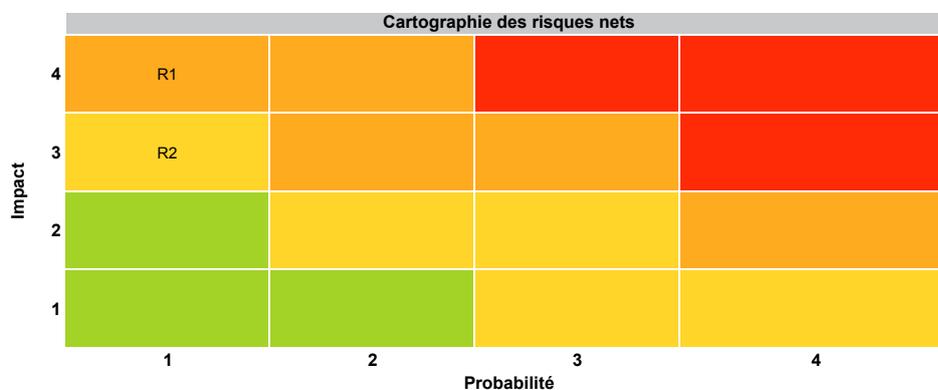
\*\*\* Decision  
Accepter : il n'est pas nécessaire de prendre des actions supplémentaires pour réduire le risque  
Réduire : un plan d'action est décidé afin de réduire le risque  
Partager : le risque est partagé avec une autre entité  
Eviter : le risque doit être évité; l'activité à l'origine du risque est supprimée

## Cartographie des risques

Organisation XYZ

Date: \_\_\_\_\_

Signature de la direction: \_\_\_\_\_



- R1 Exemple : Ne pas obtenir de financement / de subventions
- R2 Exemple : Ne pas payer les salaires dans les délais faute de trésorerie suffisante

## Objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Ces tableaux présentent de manière **synthétique** et non **exhaustive** les éléments, par domaine de gestion, que l'organisation souhaite maîtriser ou devrait maîtriser (objectif de maîtrise), les « défaillances » ou lacunes potentielles (les risques) ainsi que les pratiques de l'organisation pour y faire face (les contrôles).

Ces documents doivent être adaptés à la réalité de chaque organisation. Il s'agit d'exemples.

Un contrôle est une vérification formelle effectuée  systématiquement ou périodiquement, de manière  exhaustive ou par sondage, avant ou après la réalisation d'une « opération », par  une tierce personne ou une application, qui permet de diminuer le risque identifié. Il n'est pas possible ou parfois disproportionné de disposer ou de mettre en place des contrôles du fait du ratio coût/bénéfice.

A la différence d'un contrôle, une mesure pour réduire le risque énoncé ne relève pas d'une vérification mais plutôt d'instructions, de directives, etc. qui ont un caractère plus général. En général, les mesures sont moins robustes que les contrôles.

Lorsque un contrôle (ou une mesure) n'existe pas, indiquer sous la colonne « contrôles » du tableau que :

- le contrôle n'est pas en place et, cas échéant, qu'un contrôle est à l'étude, si la direction en souhaite un pour réduire le(s) risque(s), ou que
- le risque est accepté par la direction, si cette dernière ne pense pas qu'il soit nécessaire de mettre en place un contrôle du fait notamment du ratio coût/bénéfice.

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Organisation

Domaine : Organisation

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Les organes dirigeants fonctionnent correctement	Perte de confiance des partenaires	Existence de statuts, procès-verbaux de séance, définition des rôles et responsabilités Existence de règles de gouvernance par exemple indépendance stricte entre les membres du Conseil, la direction et les collaborateurs-trices	
Les objectifs de l'organisation sont définis	Perte d'efficacité de l'organisation	Fixations des orientations et des objectifs Diffusion des objectifs aux membres du personnel	
Les membres du Conseil de fondation sont indépendants les uns des autres	Manque d'objectivité Manque de transparence Perte de confiance des partenaires	Déclarations d'indépendance	
La signature collective à deux est appliquée à toutes les opérations	Fraude Erreur	Liste des signatures et des compétences financières et délégations	
Les salaires des dirigeants et du personnel sont validés par le Conseil de fondation/direction	Salaires disproportionnés Abus	Validation annuel des montants des salaires des dirigeants et du personnel Grille salariale	
La taille de l'organisation est adaptée à ses objectifs	Augmentation de la masse salariale	Comparaison avec des organisations dans le même secteur d'activités, avec des budgets similaires, etc.	
Les membres du personnel connaissent leurs responsabilités et sont connus de tous et toutes	Engagements non autorisés Absence de maîtrise Absence de pérenité des modes de fonctionnement	Existence d'organigrammes, de cahier des charges Existence de délégations de pouvoirs et des signatures	
L'activité de l'organisation fait l'objet d'un suivi	Non atteinte des objectifs Perte d'efficacité	Tableau de bord de suivi de l'activité (indicateurs) Identification et gestion des risques	
Les projets sont gérés efficacement	Non atteinte des objectifs Perte d'efficacité Dépassements des délais et des coûts	Existence d'une démarche de gestion de projet Tableau de bord de suivi des projets et gestion des risques de projet Procès-verbaux des séances de projet	
.....	.....	.....	

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Collecte de fonds (et utilisation)

Domaine : Collecte de fonds (et utilisation)

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Il existe un règlement sur les activités de collecte de fonds	Fraude Perte de confiance des partenaires	Règlement sur la collecte de fonds edicté par le Conseil - à caractère contraignant	
Les procédures liées aux activités de collecte de fonds sont documentées et connues	Fraude Perte de confiance des partenaires	Procédure d'appel de fonds incluant les contrôles à effectuer	
Il est fait preuve d'éthique dans l'obtention des dons	Fraude Perte de confiance des partenaires	Charte d'éthique décrivant les valeurs de l'organisation, le type de communication à employer, les sources de fonds recherchés (privés, publique). Contrôles sur les origines des fonds douteux	
Les fonds (dons ou subventions) sont bien affectés aux projets et/ou buts fixés	Fraude Perte de confiance des partenaires	Gestion analytique des projets Rapport de gestion	
.....	.....	.....	

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Achats

Domaine : Achats

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Il existe des règles / consignes écrites en matière d'achats.	Non respect des consignes. Pas d'harmonisation des pratiques.	Directive sur les achats / politique d'achats.	
L'achat correspond à un besoin de l'organisation, il est bien défini, le budget est disponible et il est validé par une personne autorisée.	Achats privés Achat non conforme aux règles de l'organisation Pas de budget Pas de trésorerie Achats inutiles	Demande d'achat dûment validée avant la passation de la commande (séparation de fonction) Liste de personnes autorisées à acheter Liste des personnes autorisées à valider les achats (demande d'achat, commande, facture)	
Le cas échéant, la procédure d'appel d'offres est respectée.	Non respect de la réglementation en vigueur (le cas échéant) Pas de comparaison des offres -> mauvaise utilisation de l'argent à disposition Connivence entre les parties	Existence d'une procédure d'appel d'offres Sélection des offres par une personne autorisée (séparation de fonctions) Analyse du "chiffre d'affaires" par fournisseur	
Les marchandises livrées et/ou les prestations de service reçues correspondent à la commande	Non-conformité de la marchandise / prestation (quantité, qualité, date de livraison,...)	Rapprochement du bon de livraison / rapport final de prestation de service avec le bon de commande Fiche d'entrée de marchandise Procédure de retour marchandise / courrier de réclamation / procédure de litige	
Les factures fournisseurs sont correctement comptabilisées	Double comptabilisation Erreur de saisie Non-conformité entre la commande, la livraison/réception et la facture	Validation des factures pour comptabilisation et paiement quant à l'intégralité et à l'exactitude sur la base de la commande et livraison.  Vérification des écritures comptables par un second collaborateur.	
La régularité des paiements est assurée	Paiement non autorisé Double paiement Omission Paiement non conforme à la commande/facture	Rapprochement des factures et des paiements Vérification des comptes fournisseurs Validation formelle des documents de paiement	
Le principe de séparation des fonctions est respecté tout le long du processus Achats	Erreurs Collusion Copinage Fraude	"contrôles" des quatre yeux cf contrôles de la procédure achats Analyse de la séparation des activités et identification des lacunes et acceptation formelle de ces lacunes cas échéant	
.....	.....	.....	

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Salaires

Domaine : Salaires

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Le registre du personnel est complet et exact	Paiement d'un salaire indû Paiement d'un salaire à un-e collaborateur-trice fictif-ve Paiement d'un salaire à la mauvaise personne	L'accès au registre du personnel est restreint aux seules personnes dûment autorisées Validation formelle de chaque nouvelle entrée, modification ou suppression de données dans le registre du personnel	
Les salaires et charges sociales sont calculés exactement (montants) et conformément aux obligations contractuelles et légales	Salaires brut ne correspondant pas au montant défini Verser un salaire net calculé de manière erronée Déduire des charges sociales calculées de manière erronée / ne pas déduire les charges sociales Déduire des impôts à la source calculées de manière erronée / ne pas déduire d'impôts à la source	Rapprochement entre les salaires du mois actuel et du mois précédent. Les différences sont expliquées Vérification et validation de liste des salaires et charges sociales à payer Vérification par sondage des calculs de salaires et des charges sociales L'accès informatique aux tables des données des salaires et des charges sociales ainsi que au programme de calcul des salaires et charges sociales est restreint	
Les salaires et charges sociales sont comptabilisés correctement	Non-conformité de la comptabilité Erreur de saisie, double saisie. Non respect de la règle de séparation des exercices	Vérification des écritures par un second collaborateur.	
La régularité des paiements des salaires et charges sociales est assurée	Double paiement Paiement à un-e salarié-e fictif-ve Paiement d'un salaire erroné	L'accès au fichier de paiement des salaires est restreint Validation formelle du paiement des salaires Rapprochement mensuel entre les virements et les bulletins de paie	
Les avances et prêts sont dûment accordés et suivis	Engagements non autorisés Non respect des règles internes	Validation formelle d'une avance ou prêt Vérification des remboursements	
Délivrer des certificats de salaires exhaustifs (prestation en nature, indemnités, etc.) et exacts	Contrevenir aux obligations légales en tant qu'employeur Falsifier un certificat	Vérification des certificats de salaires et des éléments qui y sont présentés. Etablissement automatique des certificats	
Le principe de séparation des fonctions est respecté tout le long du processus Salaires	Erreurs Collusion Copinage Fraude	"contrôles" des quatre yeux cf contrôles de la procédure Salaires Analyse de la séparation des activités et identification des lacunes et acceptation formelle de ces lacunes cas échéant	
.....	.....	.....	

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Note de frais

Domaine : Note de frais

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Les dépenses de types "notes de frais" sont justifiées et autorisées	Abus du personnel Dépenses non autorisées	Existence d'une procédure de remboursement des frais professionnels Vérification de la nature des notes de frais et de la présence de justificatifs probants (un justificatif de carte de crédit n'est pas suffisant) Validation par la hiérarchie	
La régularité des paiements des notes de frais est assurée	Double paiement Paiement de note de frais non autorisées et/ou sans justificatif Paiement de note de frais pour des montants ne correspondant pas aux justificatifs	Rapprochement des notes de frais avec les listes de paiements	
Le principe de séparation des fonctions est respecté tout le long du processus Notes de frais	Erreurs Collusion Copinage Fraude	"contrôles" des quatre yeux cf contrôles de la procédure Notes de frais Analyse de la séparation des activités et identification des lacunes et acceptation formelle de ces lacunes cas échéant	
.....	.....	.....	

**Exemple** de document pour répondre à l'exigence du règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales : **Documenter son système de contrôle interne financier**, pour les organisations prétendant à l'octroi d'une subvention supérieure ou égale à CHF 1'000'000.

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Comptabilité et Clôture

### Domaine : Comptabilité et Clôture

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Le plan comptable est cohérent	Modification non autorisée du plan comptable Non respect des normes (cas échéant) Présentation non conformes des états financiers	Existence d'un plan comptable Validation de toute création, modification et suppression de comptes	
Les écritures comptables sont passées correctement et sont justifiées	Erreurs dans la comptabilité Ecritures non justifiées par des pièces comptables probantes	Vérification et validation de chaque écriture comptable : justificatifs, comptes utilisés, montants, dates, calculs cas échéant, etc.	
Les comptes sont clôturés et justifiés	Erreurs dans les états financiers Non respect des normes comptables (cas échéant) Erreur dans les calculs des provisions, des amortissements	Vérification et validation des soldes des comptes et des écritures de fin d'année	
Les états financiers sont établis correctement et sont comparables d'années en années	Information financière non fiable Impact sur la réputation de l'organisation auprès de ses financeurs	cf contrôles sur les écritures comptables et la clôture des comptes Validation du compte de résultat, du bilan, etc. et des annexes (cas échéant) ainsi que du rapport de gestion / d'activité	
Le principe de séparation des fonctions est respecté tout le long du processus Comptabilité et clôture	Erreurs Collusion Copinage Fraude	"contrôles" des quatre yeux cf contrôles de la procédure Comptabilité et clôture Analyse de la séparation des activités et identification des lacunes et acceptation formelle de ces lacunes cas échéant	
.....	.....	.....	

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Trésorerie

Domaine : Trésorerie

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Les pouvoirs de signatures sont à jour	Engagement financiers non autorisés	Existence de document listant les pouvoirs de signature par comptes bancaires, moyens de paiement Procédure d'octroi et de retrait des pouvoirs de signature par une autorité compétente Signature collective à deux pour tout type d'opération de trésorerie	
Les opérations bancaires sont correctement enregistrées et suivies	Détournement de fonds Erreur Comptabilité erronée	Rapprochement mensuel entre les avis bancaires et la comptabilité Validation des paiements bancaires après vérification par des personnes autorisées	
Les opérations de caisse sont correctement enregistrées / La caisse est correctement gérée	Détournement de fonds Erreur Comptabilité erronée	Contrôle de caisse à l'improviste et rapprochement avec la comptabilité Caisse sous clés et placée dans un endroit sécurisé Seuils financiers à ne pas dépasser pour les opérations de caisse Justification et enregistrement de chaque opération d'encaissement et de décaissement	
Les emprunts et/ou placement sont dûment autorisés	Engagement financiers non autorisés Augmentation des frais financiers / manque de liquidité Risques de crédit, de liquidité	Existence d'une analyse financière préalable à chaque emprunt / placement Validation formelle des contrats d'emprunt ou de placement après vérification	
Le suivi de la trésorerie est efficace	Risque de manque de liquidité Perte d'efficacité (trop de frais bancaires)	Existence d'un tableau de trésorerie prévisionnel à jour Négociation régulière des conditions négociés	
Le principe de séparation des fonctions est respecté tout le long du processus Trésorerie	Erreurs Collusion Copinage Fraude	"contrôles" des quatre yeux cf contrôles de la procédure Trésorerie Analyse de la séparation des activités et identification des lacunes et acceptation formelle de ces lacunes cas échéant	
.....	.....	.....	

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : Informatique

Domaine : Informatique

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
Les applications informatiques de l'organisation considérées comme "stratégiques" (salaires, comptabilité, donateurs, fournisseurs, etc.) sont fiables	Autorisations d'accès insuffisamment contrôlées Maintenir dans les systèmes des données non fiables Danger pour la pérennité de l'application	Par exemple : Liste des applications "stratégiques" de l'organisation (comptabilité, salaires, donateurs, etc.) Existence de mots de passes Existence de champs protégés Existence de procédures d'apurement des données obsolètes Existence de contrats de maintenance Existence d'une politique de sauvegarde des données Existence d'infrastructures de protections des données par des attaques externes (virus, vol)	
Le fonctionnement des systèmes informatiques est pérennisé et le matériel et les données protégés	Altération/destruction des équipements, des programmes, des données Reprise de l'exploitation difficile ou impossible	Existence de plans de continuité / de remise en marche Existence d'une politique de sécurité Existence d'une documentation décrivant le système d'information et son exploitation Tests (voire audits) de sécurité informatique effectués périodiquement	
Les environnements de production, de développement et de test sont séparés	Altération/destruction des données Erreurs	Vérification et attribution des accès aux différents environnements.	
Les projets informatiques sont maîtrisés	Dépassement des coûts et/ou des délais du projet Livrable finale ne correspondant pas aux attentes initiales	Validations formelles des différentes étapes clés du projet Procédure de test Suivi du budget Formation des utilisateurs	
Les relations avec les fournisseurs externes sont maîtrisées	Dépendance vis-à-vis des sous-traitants. Perte de maîtrise des projets sous-traités	Liste sur lesquelles peuvent intervenir les sous-traitants Revue périodique des contrats Existence d'une stratégie/lignes directrices en matière de sous-traitance informatiques Documentation à disposition de l'organisation Formation des employé-e-s sur les applicatifs concernés	
Le principe de séparation des fonctions est respecté tout le long du processus Informatique	Erreurs Collusion Copinage Fraude	"contrôles" des quatre yeux cf contrôles de la procédure Informatique Analyse de la séparation des activités et identification des lacunes et acceptation formelle de ces lacunes cas échéant	
.....	.....	.....	

**Exemple** de document pour répondre à l'exigence du règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales : **Documenter son système de contrôle interne financier**, pour les organisations prétendant à l'octroi d'une subvention supérieure ou égale à CHF 1'000'000.

## Tableaux des objectifs de maîtrise, risques et contrôles

Domaine : .....

Domaine : .....

Objectif de maîtrise	Risques	Contrôles ou mesures en place pour réduire le risque.	Responsable du contrôle
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**Exemple** de document pour répondre à l'exigence du règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales: **Mettre en place un système de gestion des risques, financiers et non financiers, liés à son activité** pour les organisations prétendant à l'octroi d'une subvention supérieure ou égale à CHF 1'000'000. Cette annexe est un complément de l'annexe D « Inventaire des risques » pour les organisations mentionnées ci-avant.

## Description succincte du système de gestion des risques

Annuellement, les risques financiers et non financiers de l'organisation sont identifiés et évalués par xxx lors d'ateliers de travail spécifiques.

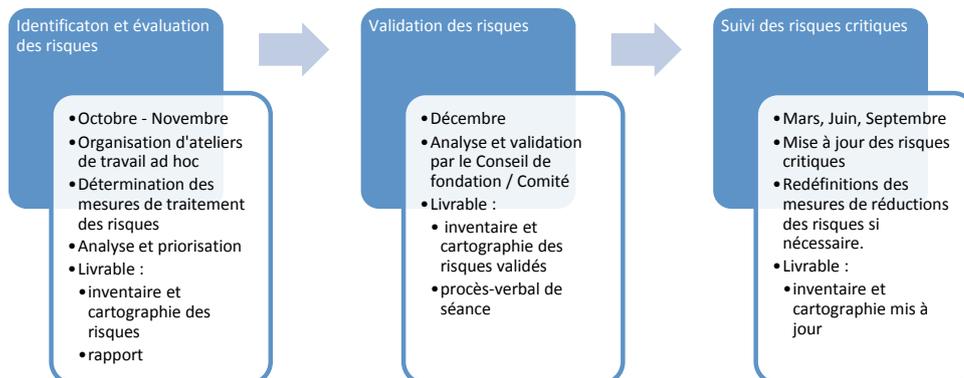
Des niveaux de probabilité et d'impact sont attribués à chaque risque pour en déterminer la gravité et les prioriser. Ils sont également classés par catégorie : finances, informatique, ressources humaines, .... et font l'objet de mesures de réduction de risque si nécessaire.

L'inventaire et la cartographie ainsi que les mesures des risques sont analysés et validés par le Conseil de fondation / Comité de direction conformément au processus et à la démarche de gestion des risques de l'organisation.

Par ailleurs, les risques les plus critiques font l'objet d'un suivi trimestriel par le Conseil de fondation / Comité de direction.

Certains risques peuvent donner lieu à la comptabilisation d'une provision comptable.

### Description du processus de gestion des risques



## Information sur les exigences de contrôle interne

Madame, Monsieur,

Conformément à l'annexe 1 du Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales de la Ville de Genève, nous vous informons que ....

*Opter pour la formulation la plus appropriée*

1. n'étant pas soumis aux exigences indiquées à l'annexe 1 dudit règlement nous n'avons pas à documenter le système de contrôle interne.
2. nous n'avons pas terminé de documenter notre de système de contrôle interne.
3. nous remplissons les obligations en matière de système de contrôle interne.

si 2 ou 3 ci-dessus Le cas échéant, la documentation relative aux exigences SCI peut vous être mise à disposition sur demande.

Nous vous présentons, Madame, Monsieur, nos meilleures salutations.

Signature de la direction :

.....

# Annexe 1 du Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales

## Règles applicables aux bénéficiaires d'une subvention ponctuelle de la Ville de Genève, pour un projet (art. 7 al.1)

Type de projet	Exigences de comptabilité	Exigences de révision	Exigences de contrôle interne pour le projet
Projet dont le budget est inférieur ou égal à CHF 199'999	Etablissement d'un rapport financier présentant les recettes et dépenses liées au projet	Contrôle par vérificateurs non professionnels, sur la base d'un protocole rédigé par la Ville de Genève.	Le bénéficiaire n'est pas tenu de décrire et documenter le système de contrôle interne relatif à son projet.
Projet dont le budget est compris entre CHF 200'000 et CHF 999'999	Etablissement d'un rapport financier présentant les recettes et dépenses liées au projet	Contrôle restreint (Review)	Le bénéficiaire décrit la structure de projet. Il adopte une démarche de gestion projet et utilise des outils adaptés à l'envergure du projet. Il formalise les décisions importantes. Il procède à une évaluation des risques du projet.
Projet dont le budget est supérieur ou égal à CHF 1'000'000	Comptabilité établie selon des normes reconnues (CO 962ss)	Contrôle ordinaire (CO 727)	En plus des exigences du seuil précédent, le bénéficiaire documente son système de contrôle interne financier permettant de garantir une tenue régulière de la comptabilité et l'établissement d'un rapport financier adéquat. Par ailleurs, il met en place un système de gestion des risques, financiers et non financiers, liés à son activité.

# Annexe 1 du Règlement régissant les conditions d'octroi des subventions municipales

## Règles applicables aux bénéficiaires d'une subvention monétaire de la Ville de Genève, pour une activité générale ou spécifique (art. 7 al.1)

Type d'organisation	Exigences de comptabilité	Exigences de révision	Exigences de contrôle interne
Organisations n'employant pas ou peu de salariés et prétendant à l'octroi d'une subvention inférieure ou égale à CHF 49'999	Comptabilité des recettes et des dépenses ainsi que de patrimoine (CO 957)	Contrôle par vérificateurs non professionnels, sur la base d'un protocole rédigé par la Ville de Genève.	Le bénéficiaire n'est pas tenu de décrire et documenter son système de contrôle interne.
Organisations employant quelques salariés et /ou prétendant à l'octroi d'une subvention allant de CHF 50'000 à CHF 199'999	Comptabilité commerciale (CO 958 ss)	Contrôle restreint (CO 727a)	Le bénéficiaire décrit l'organisation en place pour respecter la séparation des tâches. Il en explique les exceptions au besoin. De même, il décrit les compétences financières liées à la gestion des comptes de liquidités. Il établit également les cahiers des charges des fonctions clés de son organisation. Il procède à une évaluation des risques principaux, financiers et non financiers, de son activité.
Organisations prétendant à l'octroi d'une subvention comprise entre CHF 200'000 et CHF 999'999.	Exercice clos jusqu'au 31.12.2016 Comptabilité commerciale (CO 958 ss) Exercice commençant le 01.01.2017 Comptabilité établie selon des normes reconnues (CO 962 ss)	Contrôle restreint (CO 727a)	Le bénéficiaire décrit l'organisation en place pour respecter la séparation des tâches. Il en explique les exceptions au besoin. De même, il décrit les compétences financières liées à la gestion des comptes de liquidités. Il établit également les cahiers des charges des fonctions clés de son organisation. Il procède à une évaluation des risques principaux, financiers et non financiers, de son activité.
Organisations prétendant à l'octroi d'une subvention à hauteur de CHF 1'000'000 et jusqu'à CHF 4'999'999.	Comptabilité établie selon des normes reconnues (CO 962ss)	Contrôle ordinaire (CO 727)	En plus des exigences du seuil précédent, le bénéficiaire documente son système de contrôle interne financier permettant de garantir une tenue régulière de la comptabilité et l'établissement d'un rapport financier adéquat. Par ailleurs, il met en place un système de gestion des risques, financiers et non financiers, liés à son activité.
Organisations prétendant à l'octroi d'une subvention supérieure ou égale, à CHF 5'000'000.-.	Comptabilité établie selon des normes reconnues (CO 962ss)	Contrôle ordinaire (CO 727)	En plus des exigences du seuil précédent, le subventionné documente son système de contrôle interne pour ses principaux domaines d'activité.

Les seuils ne tiennent pas compte des subventions ponctuelles ou des gratuités que la Ville peut octroyer par ailleurs.







Réalisation : Etienne & Etienne  
Impression : Centrale municipale d'achat  
Tiré sur papier 100% recyclé à 250 exemplaires - novembre 2015

© Ville de Genève  
Reproduction autorisée avec indication complète de la source.

**Contact**

Salvatore Macculi  
Direction du Département des finances et du logement  
022 418 58 29  
salvatore.macculi@ville-ge.ch