

## **Le système de contrôle interne de l'administration fédérale : Une mise en œuvre inachevée**

### **L'essentiel en bref**

---

Le système de contrôle interne (SCI) a été introduit par étapes dans les offices de la Confédération entre 2007 et 2008. Cinq ans après son introduction, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a décidé de faire un état des lieux du dispositif de SCI et de sa mise en œuvre.

Selon la loi sur les finances de la Confédération (LFC), le SCI englobe les mesures permettant de protéger la fortune de la Confédération, de garantir l'utilisation efficace et économe des fonds, de prévenir ou déceler des erreurs et des irrégularités dans la tenue des comptes, ainsi que de garantir la régularité de la tenue des comptes et la fiabilité des rapports. Il s'agit du **SCI au sens large**, qui est malheureusement passé à l'arrière-plan.

Lorsque les directions d'office évoquent aujourd'hui le SCI, elles ont trop souvent à l'esprit le SCI au sens étroit, soit le dispositif qui est détaillé dans les directives de l'Administration fédérale des finances (AFF). Celui-ci se concentre sur la régularité de la tenue de la comptabilité. Cette solution est inspirée de celle choisie pour le secteur privé, mais ne couvre que très partiellement les risques de l'administration fédérale. L'opportunité d'étendre les instruments de SCI aux risques de mauvaise gestion, d'inefficacité de l'administration ou de non-respect du droit devrait être étudiée. Une telle solution permettrait d'assurer une meilleure cohérence dans l'approche de gestion des risques et l'application d'un SCI sur l'ensemble des activités de l'administration fédérale. Une telle extension devrait cependant être accompagnée par une remise en question et une réduction des contrôles actuels. L'administration fédérale n'a pas besoin de plus de contrôles mais de meilleurs contrôles, soit des contrôles plus efficaces et suivis de conséquences en cas de comportements déviants graves.

S'agissant du **SCI au sens étroit**, le CDF recommande notamment les améliorations suivantes :

- a) Réviser l'ordonnance sur les finances de la Confédération afin de supprimer certains contrôles qui ne sont pas rentables (relever par exemple les seuils de l'inscription des investissements à l'actif ou de la validation des factures) ;
- b) Déplacer vers l'amont l'accent des contrôles, en le déplaçant des flux des paiements vers le domaine des engagements, afin de mieux contrôler les décisions qui engagent la Confédération, tels que les contrats, les commandes ou les décisions d'octroi de subvention ;
- c) Etudier la mise en place d'une publication des signatures autorisées de la Confédération, qui soit efficace et présente un caractère obligatoire pour les tiers, afin de contrôler les opérations critiques comme par exemple les ouvertures de compte bancaire.

Pour être efficace, le SCI doit être appliqué. Les audits réalisés par le CDF en 2012 et 2013 ont mis en lumière de multiples problèmes dans ce domaine et une grande variété de niveau d'implémentation et de surveillance du SCI entre les unités administratives. Pour mieux comprendre les raisons de cette situation insatisfaisante, le CDF a procédé pour un échantillon d'unités à des interviews ciblés des acteurs du SCI.



Les raisons suivantes sont évoquées pour justifier les problèmes de mises en œuvre :

- L'importance du projet de SCI a été sous-estimée par les directions; les ressources, le soutien hiérarchique et les compétences nécessaires n'ont dès lors pas été mises à disposition.
- Les offices n'ont pas adapté les modèles préconisés par l'AFF à leurs processus et à leurs risques spécifiques.
- Les responsables de processus et les responsables du SCI n'ont pas joué leur rôle dans la surveillance du SCI et n'ont pas établi les rapports utiles à l'appréciation de sa mise en œuvre.

Pour certains offices, les efforts encore à consacrer pour atteindre le niveau de SCI exigé semblent raisonnables, car il s'agit principalement de formaliser les contrôles ou la surveillance effectués. Pour d'autres unités, les actions nécessaires à une mise en conformité de leur SCI est beaucoup plus conséquente, soit parce que le concept de SCI n'a pas été compris, ou alors parce que les compétences et ressources nécessaires font encore défaut. Il sera par conséquent difficile d'atteindre les exigences fixées dans un délai raisonnable, sans des mesures complémentaires. Une de ces mesures serait que l'AFF, qui a la responsabilité d'établir le compte d'Etat de la Confédération, obtienne dorénavant l'ensemble des rapports annuels des responsables du SCI pour identifier les offices qui peuvent poser problème en termes de SCI et intervenir rapidement auprès du département concerné.