



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Révision interne

Enquête sur la gouvernance des organisateurs de MMT

Distribution

Nom	Organisation
S. Gaillard	Chef de la DA
D. Babey	Chef du centre de prestations TC
T. Zimmermann	Chef du centre de prestations OA
T. Erb	Chef du secteur TCAM
H. Kolb	OACO
A. Mühlemann	TCCO
W. Risler	Responsable de mandat au CDF

Suivi des modifications

Date	Remarques
11 novembre 2011	Approbation du rapport
30 novembre 2011	Discussion finale
5 janvier 2012	Version définitive du rapport

Table des matières

1	RESUMÉ	4
2	APERÇU	9
2.1	Contexte et objectif de l'enquête	9
2.2	Réalisation et évaluation de l'enquête.....	9
2.3	Niveaux de maturité et degré de priorité des recommandations.....	10
3	RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	11
3.1	Organisateurs de MMT de grande taille (G)	11
3.1.1	Surveillance.....	11
3.1.2	Système de contrôle interne (SCI).....	15
3.1.3	Sécurité et protection des données	16
3.1.4	Affectation des moyens	17
3.2	Organisateurs de MMT de taille moyenne (M)	20
3.2.1	Surveillance.....	20
3.2.2	Système de contrôle interne (SCI).....	21
3.2.3	Sécurité et protection des données	23
3.2.4	Affectation des moyens	24
3.3	Organisateurs de MMT de petite taille (P)	25
3.3.1	Surveillance.....	25
3.3.2	Système de contrôle interne (SCI).....	26
3.3.3	Sécurité et protection des données	28
3.3.4	Affectation des moyens	28
4	DISCUSSION FINALE.....	29

1 RESUMÉ

Contexte

Les services de la logistique des mesures relatives au marché du travail (services LMMT) sont responsables de la mise à disposition et de l'exécution des mesures relatives au marché du travail (MMT) au sein des cantons. Ils mandatent des organisateurs ad hoc pour mettre en œuvre ces mesures sur la base d'accords de prestations. En 2010, on comptait près de 560 organisateurs de MMT et le volume total des mandats atteignait environ 540 millions de francs. Le contrôle des organisateurs de MMT incombe aux LMMT, ces derniers étant surveillés par le secteur TCAM. En raison du nombre de mandats et des risques qui y sont liés, il est nécessaire que les organisateurs de MMT mettent en place un système de contrôle interne (SCI) approprié.

L'enquête visait principalement à sensibiliser les services impliqués à la gouvernance d'entreprise et à dégager un aperçu représentatif de la qualité du SCI au sein des organisateurs de MMT dans le but de pouvoir identifier les possibilités d'amélioration. Nous avons pris contact avec 72 organisateurs de MMT collectives sur la base d'un échantillonnage aléatoire et 60 d'entre eux ont répondu aux questions. Afin de garantir un double contrôle, les services LMMT ont aussi validé trois quarts environ des questionnaires. L'enquête peut donc être considérée comme représentative au niveau suisse avec un taux de fiabilité d'environ 90 %.

Le questionnaire se base sur le référentiel de contrôle interne COSO¹. L'évaluation du degré de maturité du SCI et des autres domaines repose, pour sa part, sur les directives du Contrôle fédéral des finances (CDF) concernant la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI). Mis à part l'évaluation du SCI, les organisateurs devaient également répondre à des questions précises en matière de surveillance, de sécurité et de protection des données, ainsi que d'affectation des moyens. Le questionnaire a été élaboré en commun avec le secteur TCAM. Afin de mieux tenir compte des différentes exigences posées au SCI en fonction de la taille des organisateurs de MMT, nous avons classé les résultats en trois groupes : organisateurs de grande taille (G), de taille moyenne (M) et de petite taille (P).

Impression générale

Les résultats de l'enquête montrent que les structures de direction au sein des organisateurs de MMT sont dans l'ensemble bonnes, mais que certains points peuvent encore être améliorés. L'enquête révèle que différents organes assurent la surveillance, et que la plupart des organisateurs dispose d'un SCI. Nous estimons que ces éléments permettent largement de réduire les risques liés à l'exécution des MMT. Par contre, des améliorations s'imposent dans les domaines suivants : l'organisation de la haute surveillance, le contrôle des rapports élaborés par les sociétés de révision externes, la mise en œuvre de certaines composantes du SCI et les directives sur la protection des données et l'affectation des moyens.

Résultats

Les résultats de l'enquête peuvent être résumés ainsi :

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Points forts

- La surveillance des organisateurs de MMT est en grande partie suffisante : dans la plupart des cas, l'organisation dispose d'un organe supérieur de direction. Les organisateurs qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à 200 000 francs sont en règle générale contrôlés par un organe de révision externe. Dans le cadre d'un contrôle ordinaire, ce dernier vérifie non seulement le bouclage annuel, mais aussi le caractère indemnisable des frais dans la plupart des cas. Environ la moitié des organisateurs de grande taille soumettent également leurs comptes au contrôle cantonal des finances. Nous estimons toutefois que ces différents contrôles peuvent créer des doublons.
- Les organisateurs de MMT de moyenne et grande tailles tiennent largement compte des différentes composantes du SCI dans les processus de conduite et d'affaires. La plupart des organisateurs de MMT considèrent leur SCI comme « bon », voire « très bon ». Par conséquent, à une exception près, les organisateurs soumis à un contrôle ordinaire confirment l'existence d'un SCI sans réserve.

Points faibles

Les points suivants doivent encore être améliorés :

- Organe suprême de direction : l'indépendance de l'organe supérieur de direction ne se vérifie pas chez tous les organisateurs de MMT. En effet, il arrive que des cantons soient représentés au sein des organes de surveillance ou que des membres de l'organe de direction exercent simultanément des tâches opératives. Ces situations peuvent déboucher sur des conflits d'intérêts ou sur un cumul indésirable de plusieurs fonctions entre la surveillance et la direction opérationnelle.
- Surveillance financière : il apparaît fréquemment que les rapports de révision élaborés par les sociétés de révision externes émettent des réserves sur le bouclage annuel. De plus, les organisateurs de MMT qui réalisent un gain annuel supérieur à 200 000 francs ne chargent pas tous un organe de révision externe d'effectuer la révision des comptes annuels. Non seulement cette pratique contrevient à la Circulaire relative aux mesures du marché du travail (MMT), mais elle augmente aussi le risque d'abus et d'erreurs. De la même manière, les organisateurs de MMT de moyenne et grande tailles ne font pas tous l'objet de contrôles sur place par les services LMMT.
- SCI : chez près d'un tiers des organisateurs de moyenne et grande tailles, la direction ne contrôle pas systématiquement l'efficacité du SCI. Par conséquent, il se peut que ce dernier ne soit pas appliqué ni régulièrement adapté aux risques. De plus, chez certains organisateurs de petite taille, les activités de contrôle sont sommaires, ce qui augmente le risque d'abus et d'erreurs.
- Sécurité et protection des données : près d'un tiers des organisateurs de MMT de grande taille ne dispose pas d'une réglementation sur l'échange de données personnelles via des supports de données et des courriels, ainsi que sur la surveillance des dispositions relatives à la protection des données. De plus, chez une partie des organisateurs de taille moyenne, les données personnelles enregistrées sur les systèmes informatiques ne sont pas protégées par un mot de passe ; cette pratique viole la loi sur la protection des données.
- Affectation des moyens : chez près de la moitié des organisateurs de moyenne et de petite tailles, les services LMMT ne connaissent pas les salaires bruts des collaborateurs, ce qui augmente le risque de remboursements disproportionnés. De plus, une grande partie des organisateurs de MMT n'ayant reçu aucun règlement sur l'acquisition et l'amortissement de biens d'équipement des services LMMT, le risque de création de réserves est augmenté. Par ailleurs, l'échange de prestations entre les institutions membres de la CII

n'est, dans l'ensemble, pas réglé dans un accord de prestations. De la même manière, certains organisateurs de petite et moyenne tailles qui exercent aussi des activités en dehors du domaine des MMT ne tiennent pas un décompte séparé des coûts ou ne disposent pas de clé de répartition pour les coûts des ressources utilisées en commun. Ces lacunes peuvent entraîner une augmentation des coûts à la charge de l'AC.

Le tableau suivant donne un aperçu des niveaux de maturité dans chaque domaine, y compris le nombre de recommandations et leur degré de priorité. Les résultats de l'enquête permettent de formuler treize recommandations au total.

Domaine	Niveaux de maturité			Nombre de recommandations et degré de priorité		
	G	M	P	Elevé	Moyen	Bas
Surveillance						
Haute surveillance	2	2	2	1	-	-
Surveillance financière	3	3	3	2	2	1
Système de contrôle interne (SCI)						
Environnement interne et évaluation des risques	4	3	2	-	-	-
Activités de contrôle	4	4	1	-	1	-
Information, communication, surveillance	3	3	2	-	1	-
Sécurité et protection des données						
Sécurité et protection des données	3	3	3	-	1	1
Affectation des moyens						
Affectation des moyens des organisateurs de MMT	2	2	2	-	3	-
	5	4	3	2	1	
	Optimisé	Surveillé	Standardisé	Informel	Peu fiable	

Nous considérons certes le niveau « Standardisé » comme suffisant, mais estimons que les organisateurs devraient atteindre le niveau « Surveillé ». La description détaillée des différents niveaux de maturité avec le degré de priorité des recommandations se trouve au ch. 2.3.

Vous trouverez ci-après les recommandations aux organisateurs de MMT collectives, en fonction de leur degré de priorité (élevé et moyen) :

Degré de priorité élevé

- Le secteur TCAM recommande aux services LMMT de refuser des mandats de surveillance auprès des organisateurs de MMT (en qualité de membres de l'organe de direction) et, si les organisateurs disposent d'un organe supérieur de direction, de prévoir les points suivants dans les accords de prestations, sur la base du « *swiss code of best practice for corporate governance* » élaboré par Economiesuisse :
 - la direction doit être composée d'une majorité de membres qui n'accomplissent aucune tâche de gestion dans l'entreprise (membres non exécutifs). S'il existe un cumul des fonctions pour la présidence de la direction et la gestion des affaires, la direction veille à instaurer des mécanismes de contrôle adéquats ;
 - les membres de la direction remplissent une déclaration d'impartialité qui règle la gestion des conflits d'intérêts en matière d'obligations économiques et personnelles liées à des affaires proches ;
 - la direction veille à ce que le système de contrôle interne et la gestion des risques soient adaptés à l'organisateur.

- Dans le cadre des audits LMMT, TCAM vérifie que tous les organisateurs de MMT qui réalisent un chiffre d'affaire de 200 000 francs au moins soumettent les rapports de révision à un réviseur indépendant externe agréé pour le contrôle de leur comptabilité annuelle.
- TCAM analyse chaque année les raisons des réserves émises dans les rapports de révision et met en œuvre des mesures afin de pallier toute faiblesse systématique.

Degré de priorité moyen

- Dans le cadre des audits LMMT, TCAM vérifie que les services LMMT surveillent les réserves émises dans les rapports de révision des organisateurs de MMT, de même que les infractions à la loi commises par des organisateurs de petite taille, et qu'ils prennent éventuellement des mesures.
- TCAM recommande aux services LMMT de
 - soumettre les rapports de contrôle rédigés par TCAM au contrôle cantonal des finances compétent, afin de s'assurer que tous les domaines font bien l'objet d'un double contrôle ; à l'inverse, les services LMMT soumettent les rapports rédigés par le contrôle cantonal des finances compétent à TCAM ;
 - veiller, dans le cadre de leurs contrôles sur place, à ce que la direction opérationnelle vérifie régulièrement l'efficacité du SCI ;
 - faire en sorte, dans le cadre de leurs contrôles sur place auprès des petits organisateurs de MMT, que ces derniers mettent en place, malgré leur petite taille, des activités de contrôle adaptées à leur taille dans les processus des affaires, comme le contrôle des dossiers des participants par une tierce personne, la vérification périodique des inventaires et le principe du double contrôle pour les décomptes des MMT, le paiement des créanciers et les mutations de données concernant les salaires ;
 - demander aux organisateurs de MMT un règlement sur l'échange de données personnelles via des supports de données et des courriels, et sur la surveillance des dispositions relatives à la protection des données ;
 - fournir aux organisateurs de MMT des réglementations relatives à l'acquisition et à l'amortissement de biens d'équipement et de leur demander de fournir un rapport écrit annuel sur les différentes positions du bilan et des comptes de résultats. Ce rapport devrait aussi contenir des données anonymisées sur les salaires bruts des membres de la direction et sur la politique salariale ;
 - demander aux organisateurs qui exercent aussi des activités en dehors du domaine des MMT de fournir un décompte de coût ou une clé de répartition claire ;
 - de régler, dans le cadre de la CII, l'échange de prestations dans un accord de prestations.

En 2015, l'organe de révision Interne du SECO (DAIR) répétera l'enquête pour assurer un suivi.

Avis du chef TC sur le résultat global

Le chef TC est satisfait de l'enquête menée par DAIR sur les structures de gouvernance des organisateurs de MMT. Il prend connaissance du présent rapport et de la position de TCAM.

La direction des organes d'exécution sera informée des recommandations et chargée de leur mise en œuvre.

2 APERÇU

2.1 Contexte et objectif de l'enquête

Conformément aux art. 59 ss. LACI, les cantons sont responsables de l'exécution des mesures relatives au marché du travail (MMT). Dans ce contexte, les services LMMT cantonaux confient chaque année l'exécution des MMT à près de 560 organisateurs, pour un montant total d'environ 540 millions de francs en 2010. Les services LMMT concluent des accords de prestations avec les organisateurs de MMT, le montant global d'un contrat avec un organisateur pouvant aller de quelques centaines de francs (pour les PME) à plus de 10 millions de francs (pour une fondation).

Le contrôle des organisateurs de MMT incombe aux services LMMT, ces derniers étant surveillés par le secteur TCAM. Jusqu'à présent, TCAM a contrôlé trois à quatre services LMMT par année. A compter de 2011, ce nombre est passé à huit par année, dans le but de contrôler, à l'avenir, tous les services LMMT en l'espace de trois ans. Les organisateurs de MMT qui touchent, au titre de l'assurance-chômage, des subventions de 200 000 francs ou plus doivent faire réviser leur comptabilité par un réviseur indépendant externe agréé.

Au vu du nombre de contrats et d'organisateur, nous estimons qu'il existe des risques considérables au sein des organisateurs de MMT ; par conséquent, un bon SCI leur est essentiel. L'enquête visait principalement à sensibiliser les organisateurs des MMT à la surveillance du SCI dans les processus de conduite et d'affaires, à la sécurité et à la protection des données ainsi qu'à l'affectation des moyens, afin d'obtenir un aperçu représentatif de la qualité du SCI des organisateurs de MMT et d'identifier d'éventuels potentiels d'amélioration.

2.2 Réalisation et évaluation de l'enquête

Nous avons élaboré le questionnaire sur la base du référentiel de contrôle interne COSO et d'une structure SCI pour les PME². Afin de garantir la représentativité des résultats, nous avons sélectionné au moyen d'un échantillonnage aléatoire 72 organisateurs de MMT parmi 560 organisateurs de tous les cantons, représentant un chiffre d'affaires total de 61 millions de francs. En tout, 60 organisateurs ont répondu aux questions. Par conséquent, l'enquête peut être considérée comme représentative au niveau suisse avec un taux de fiabilité d'environ 90 %.

Les services LMMT cantonaux ont recueilli les réponses, les cantons de BS, NE, GE, GL, TI et VS n'ayant toutefois pas retransmis de réponses, ou une réponse incomplète. Près d'un quart des questionnaires ont aussi été validés par les services LMMT, ce qui permet, selon nous, de réduire nettement le risque de données erronées fournies par les organisateurs de MMT. Contrairement à une auto-évaluation, aucun contrôle postérieur n'est prévu sur place pour l'enquête en question.

² Système de contrôle interne (SCI) pour les PME et les institutions sociales, Maeder Treuhand, 7.02.2008

En raison de la taille variable des organisateurs, nous avons réparti les résultats en trois groupes :

Organisateur de MMT	Critères	Nombre
G : organisateur de MMT de grande taille	≥ 200 000 francs et ≥ 10 collaborateurs	22
M : organisateur de MMT de taille moyenne	≥ 200 000 francs et ≤ 10 collaborateurs	23
P : organisateur de MMT de petite taille	≤ 200 000 francs	15

Lors de l'évaluation, nous avons reformulé certaines questions par rapport au questionnaire initial, afin que les graphiques du ch. 3 soient plus lisibles. Sur le plan matériel, le questionnaire reste cependant identique.

Veillez encore noter les points suivants :

- certains questionnaires contenaient par erreur des réponses illogiques par rapport à la question principale. Lors de l'évaluation, nous nous sommes donc basés sur les réponses les plus plausibles ;
- les éléments graphiques marqués par « n/a » dans le présent rapport indiquent que les organisateurs de MMT n'ont pas répondu aux questions correspondantes ou que les réponses ne sont pas pertinentes. Nous avons donc renoncé à les interpréter.

2.3 Niveaux de maturité et degré de priorité des recommandations

Niveau	Critères
Optimisé	Très bon SCI Le SCI forme un système complet, ses composantes sont harmonisées et largement automatisées. L'utilisation d'outils permet des ajustements rapides lorsque les conditions évoluent. La gestion des risques et le SCI sont exploités comme un système intégré.
Surveillé	Bon SCI avec possibilités d'amélioration Les principes d'exploitation du SCI et les mesures sont définis et décrits de manière détaillée ; ils sont adaptés en permanence aux risques. Les activités de contrôle et les mesures sont surveillées régulièrement. Le SCI fait régulièrement l'objet d'un rapport.
Standardisé	SCI suffisant avec possibilités d'amélioration Des principes d'exploitation du SCI et des mesures simples sont définis et documentés. Les contrôles et les mesures sont clairs. Il existe encore des possibilités d'amélioration dont la mise en œuvre peut renforcer les processus, et donc faciliter la réalisation des objectifs.
Informel	SCI insuffisant et nécessité d'intervenir Un SCI existe bien, mais il n'est pas standardisé et pas systématiquement documenté. Les contrôles et les mesures sont effectués en fonction de la situation et dépendent fortement des personnes. De plus, leur mise en œuvre n'est pas claire.
Peu fiable	SCI insuffisant et nécessité d'une intervention rapide et considérable Il n'existe pas ou pratiquement pas de contrôles internes et les contrôles existants sont peu fiables. Dans certains cas, le devoir de diligence n'est pas rempli.

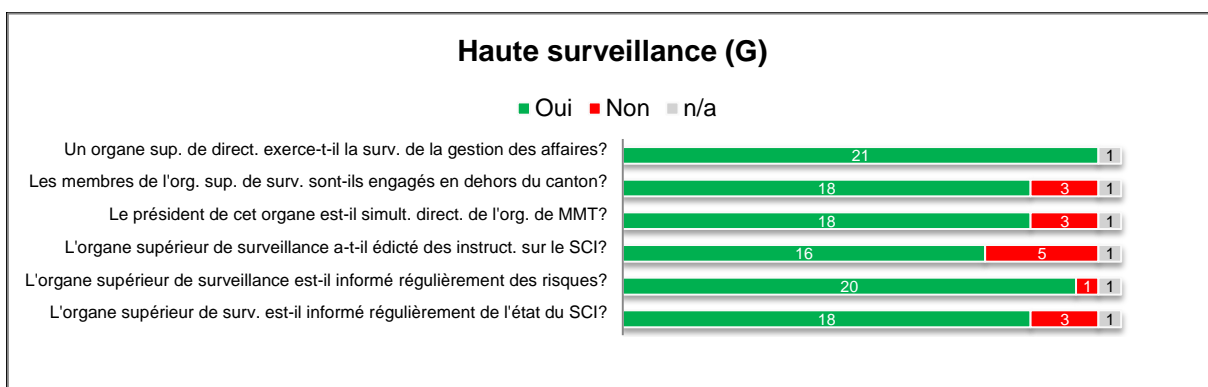
La description des niveaux de maturité se base sur une publication du CDF intitulé « Mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) » (octobre 2007). Le degré de priorité des re-

commandations est divisé en trois catégories : élevé, moyen et bas. Les facteurs « risque » et « urgence » sont ici particulièrement importants.

3 RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

3.1 Organismes de MMT de grande taille (G³)

3.1.1 Surveillance

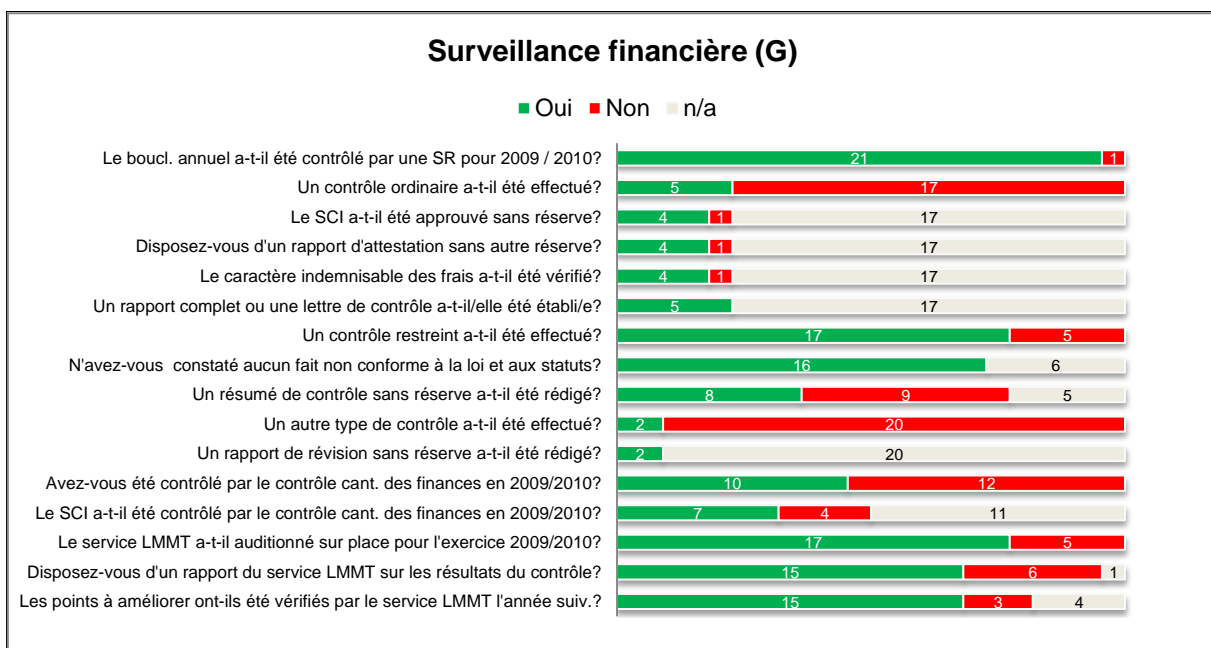


Constatations 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les organisateurs de MMT disposent d'un organe supérieur de direction qui exerce la surveillance de la gestion des affaires. ▪ Tous les organisateurs ne confirment pas l'indépendance de l'organe de direction. De la même manière, ce dernier n'assume pas toujours la responsabilité qui lui incombe à l'égard du SCI.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de conflits d'intérêts entre le canton et l'organisateur de MMT. ▪ Risque de cumul de fonctions et, partant, d'entrave à l'activité de surveillance. ▪ Risque d'erreurs et d'abus en raison d'instructions insuffisantes sur le SCI et, partant de l'absence de surveillance par l'organe de direction.

³ (G) : organisateurs de MMT de grande taille, (M) : organisateurs de MMT de taille moyenne, (K) : organisateurs de MMT de petite taille

Recommandation 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le secteur TCAM recommande aux services LMMT de refuser des mandats de surveillance auprès des organisateurs de MMT (en qualité de membres de l'organe de direction) et, si les organisateurs disposent d'un organe suprême de direction, de prévoir les points suivants dans les accords de prestations, sur la base du «<i>swiss code of best practice for corporate governance</i>» élaboré par Economiesuisse : <ul style="list-style-type: none"> – la direction doit être composée d'une majorité de membres qui n'accomplissent aucune tâche de gestion dans l'entreprise (membres non exécutifs). S'il existe un cumul des fonctions pour la présidence de la direction et la gestion des affaires, la direction veille à instaurer des mécanismes de contrôle adéquats ; – les membres de la direction remplissent une déclaration d'impartialité qui règle la gestion des conflits d'intérêts en matière d'obligations économiques et personnelles liées à des affaires proches ; – la direction veille à ce que le système de contrôle interne et la gestion des risques soient adaptés à l'organisateur. <p>La recommandation concerne aussi les organisateurs de petite et moyenne tailles (cf. constatations 8 et 15).</p>
Degré de priorité	Elevé

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2012



<p>Constatations 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exception faite d'un organisateur de MMT, tous les autres ont été contrôlés par une société de révision externe pour l'exercice 2009/2010. Cinq organisateurs ont fait l'objet d'un contrôle ordinaire, tandis que les autres ont fait l'objet d'un contrôle restreint ou d'un autre type de contrôle. De plus, près de la moitié des organisateurs ont soumis leurs comptes au contrôle cantonal des finances ; le SCI n'a dans certains cas pas été évalué. ▪ A une exception près, les sociétés de révision chargées du contrôle ordinaire ont vérifié le caractère indemnisable des frais. Pour les 17 organisateurs soumis à un contrôle restreint, le SCI et le caractère indemnisable des frais n'ont pas fait l'objet du contrôle. ▪ L'enquête indique qu'un rapport de révision avec une réserve a été rédigé pour dix organisateurs. La société de révision a approuvé le SCI, avec réserve également, chez un organisateur. ▪ La majeure partie des organisateurs de MMT a été contrôlée par les services LMMT sur place pour l'exercice 2009/2010. La plupart des organisateurs ont reçu un rapport écrit sur les résultats du contrôle.
<p>Risques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque que des fautes soient laissées dans la comptabilité et, partant, risque d'abus en raison de l'absence d'un contrôle des comptes. ▪ Augmentation du risque d'erreurs et d'abus en raison des réserves émises sur le bouclage annuel. ▪ Danger de mise en œuvre lacunaire des accords de prestations en raison du manque de contrôles par les services LMMT sur place. Les audits des services LMMT effectués par TCAM permettent toutefois de réduire ce risque. ▪ Risque de doublons et donc d'un trop grand nombre de contrôles à cause des différents services qui effectuent des contrôles auprès des organisateurs de MMT, à savoir les services LMMT, les organes de révision externes et le contrôle cantonal des finances.

<p>Recommandation 2</p>	<p>TCAM vérifie dans le cadre des audits des services LMMT que les organisateurs de MMT qui touchent, au titre de l'assurance-chômage, des subventions de 200 000 francs ou plus à l'intérieur d'un même canton fassent réviser leur comptabilité par un réviseur indépendant externe agréé.</p> <p>Cette recommandation concerne surtout les organisateurs de MMT de taille moyenne (cf. constat 9).</p>
<p>Degré de priorité</p>	<p>Elevé</p>

	<p>Avis de TCAM</p>
<p>Mesures</p>	<p>TCAM contrôle aujourd'hui déjà l'existence de ces rapports de révision et avertit chaque année les services LMMT qui n'auraient pas respecté leurs obligations.</p>
<p>Responsable(s)</p>	<p>TCAM</p>
<p>Echéance</p>	<p>2012</p>

Recommandation 3	TCAM analyse chaque année les raisons des réserves émises dans les rapports de révision et met en œuvre des mesures afin de pallier toute faiblesse systématique. Cette recommandation concerne aussi les organisateurs de MMT de petite et moyenne tailles (cf. constatations 9 et 16).
Degré de priorité	Elevé

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2012

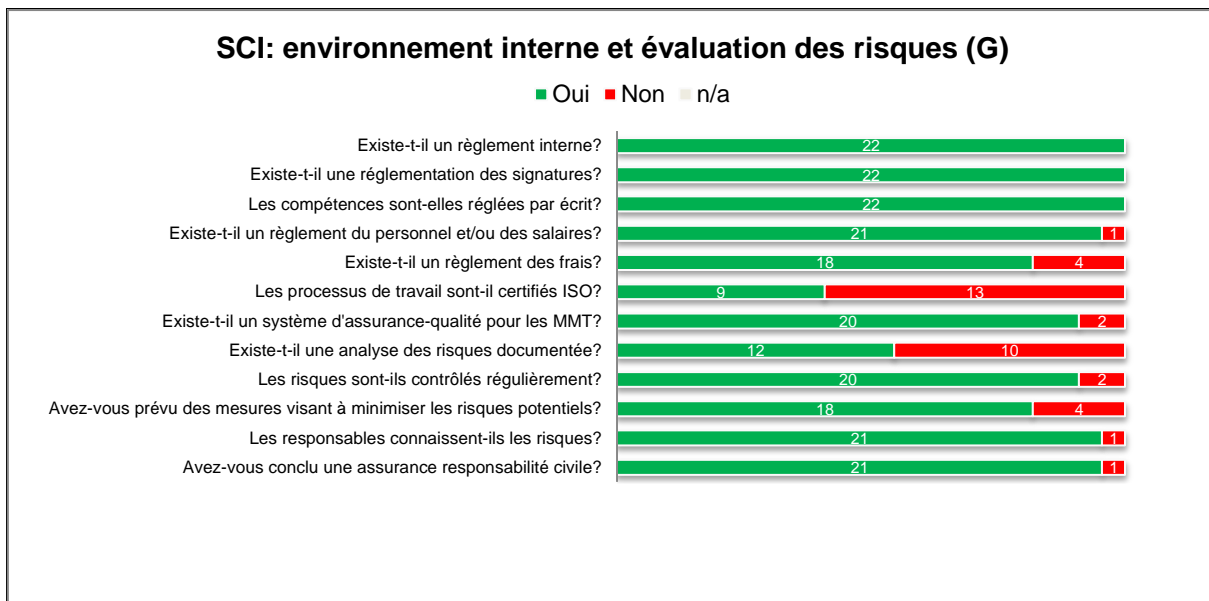
Recommandation 4	TCAM vérifie dans le cadre des audits LMMT que les services LMMT surveillent les réserves émises dans les rapports de révision des organisateurs de MMT et les infractions à la loi notamment commises par les organisateurs de petite taille, et qu'ils prennent éventuellement des mesures. Cette recommandation concerne aussi les organisateurs de petite et moyenne tailles (cf. constatations 9 et 16).
Degré de priorité	Moyen

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette recommandation et se chargera de sa mise en œuvre dans le cadre de ses audits LMMT.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

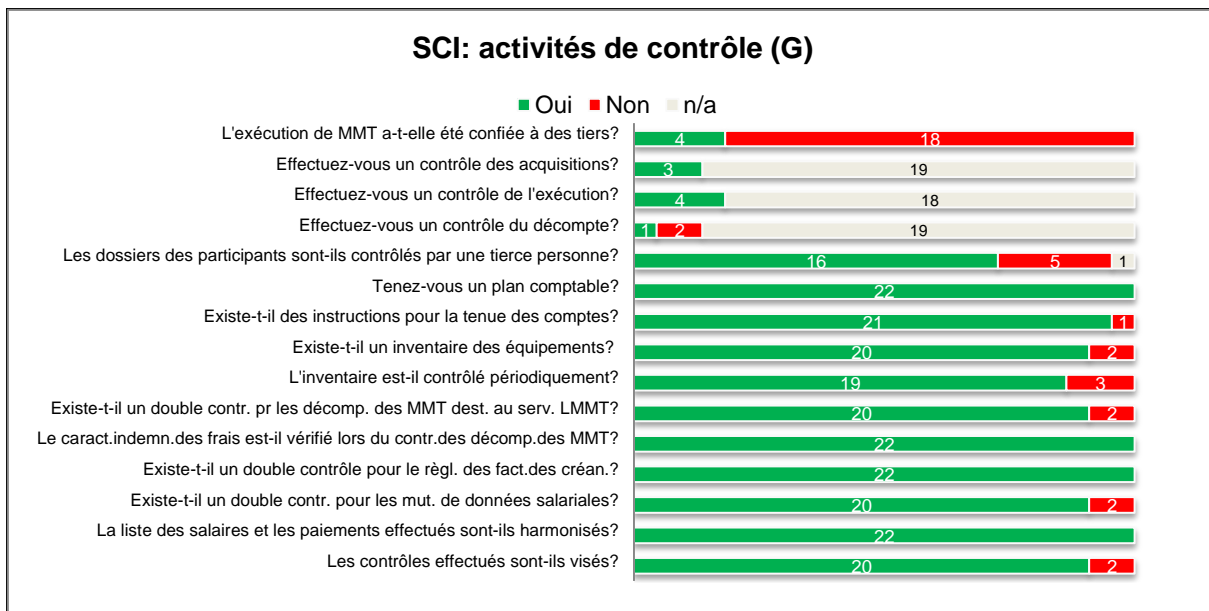
Recommandation 5	TCAM recommande aux services LMMT de soumettre les rapports de contrôles de TCAM au contrôle cantonal des finances compétent, afin de garantir que tous les domaines soient contrôlés deux fois (cf. aussi courrier de la CDF au chef de la DA du 1 ^{er} novembre 2011). A l'inverse, les services LMMT soumettent aussi les rapports des contrôles cantonaux des finances à TCAM.
Degré de priorité	Moyen

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette recommandation et organisera l'échange des rapports concernés.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

3.1.2 Système de contrôle interne (SCI)

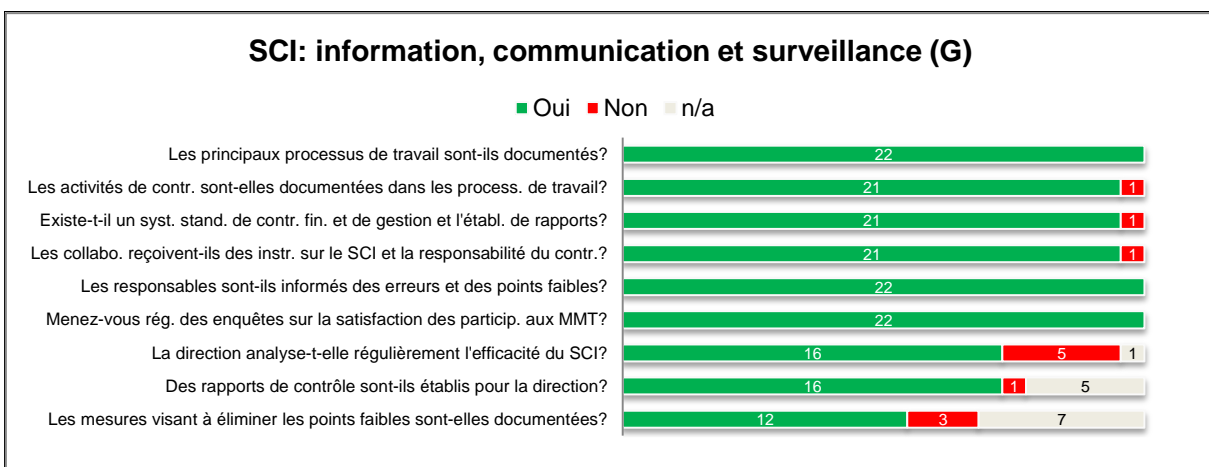


Constatations 3	<ul style="list-style-type: none"> Les éléments SCI de l'environnement interne existent chez la plupart des organisateurs de MMT. Au contraire, près de la moitié des organisateurs ne dispose pas d'une évaluation des risques documentée, une composante nécessaire à la création d'un SCI selon les instructions de la chambre fiduciaire.
Risques	Malgré ces points faibles, nous estimons qu'il n'y a pas lieu d'agir dans le domaine de l'environnement interne et de la gestion des risques.



Constatations 4	<ul style="list-style-type: none"> La majeure partie des organisateurs de MMT effectue les contrôles nécessaires. Chez environ un tiers des organisateurs, les dossiers des participants ne sont pas contrôlés par une tierce personne.
------------------------	---

Risques	Malgré les lacunes mentionnées en matière de contrôle, nous estimons qu'il n'est pas nécessaire d'agir dans le domaine des activités de contrôle.
----------------	---

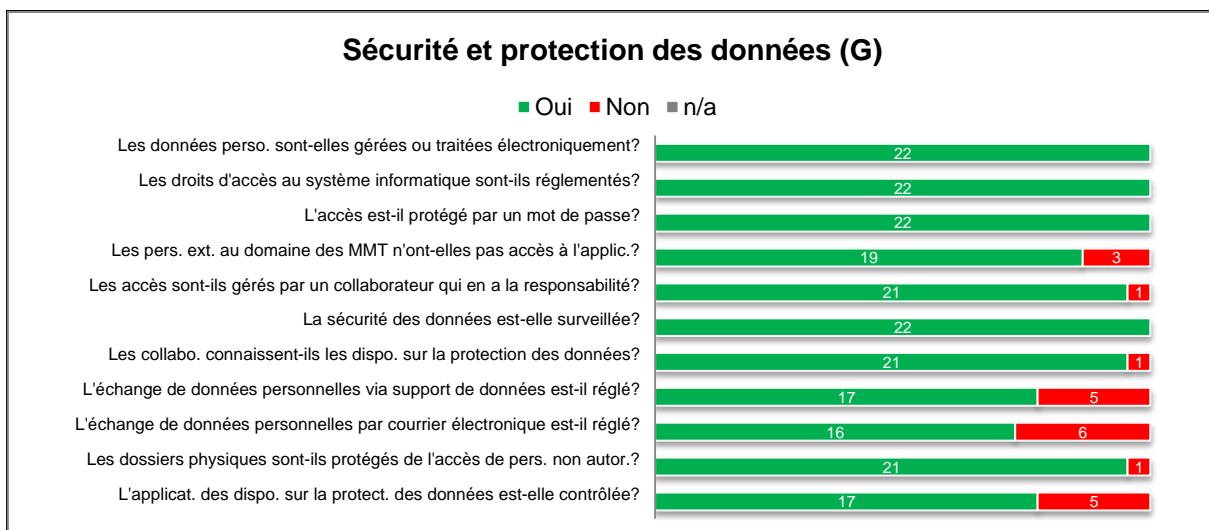


Constatations 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les principales documentations des processus, des activités de contrôle et du reporting sont disponibles. ▪ Chez près d'un tiers des organisateurs, la direction ne surveille pas systématiquement l'efficacité du SCI. ▪ Trois organisateurs de MMT jugent leur SCI « très bon », 14 « bon » et trois « suffisant ». Aucun organisateur n'estime son SCI « insuffisant » (les données ne figurent pas dans le graphique).
Risques	En raison de l'absence d'une surveillance régulière du SCI, il se peut que ce dernier ne soit pas régulièrement actualisé et/ou pas appliqué.

Recommandation 6	<p>TCAM recommande aux services LMMT, dans le cadre de leurs contrôles sur place, de veiller à ce que la direction opérationnelle surveille régulièrement l'efficacité du SCI.</p> <p>Cette recommandation concerne aussi les organisateurs de petite et moyenne tailles (cf. constatations 12 et 19).</p>
Degré de priorité	Moyen

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

3.1.3 Sécurité et protection des données

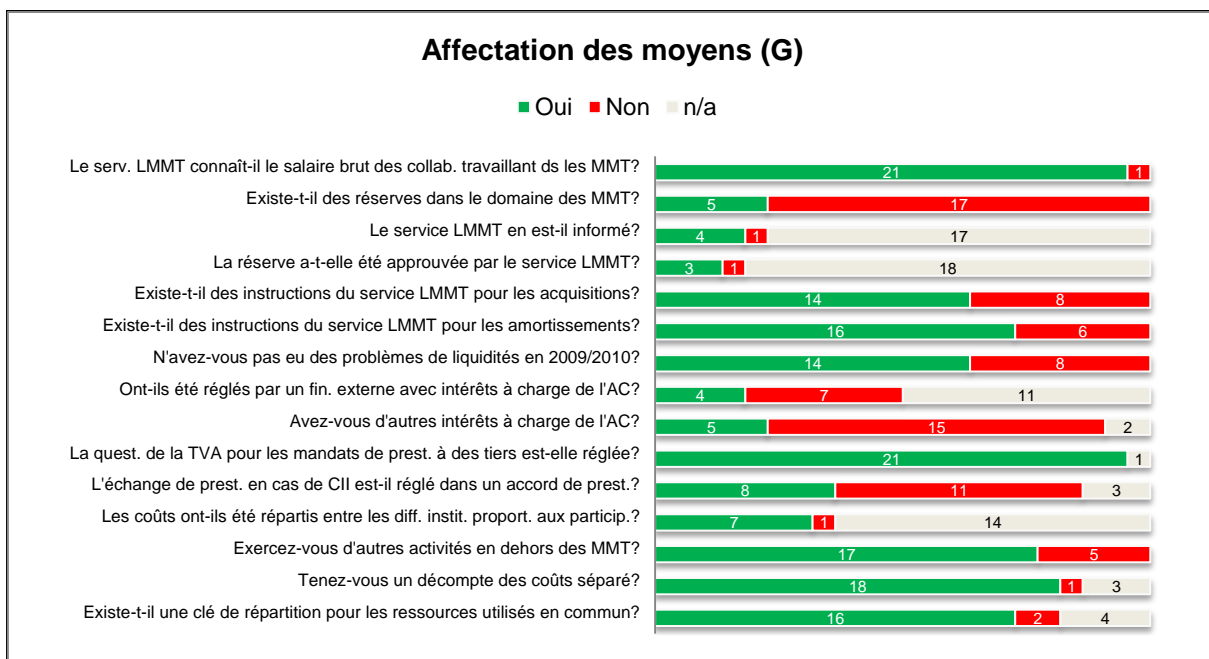


Constatations 6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous les organisateurs interrogés ont protégé leurs données électroniques au moyen de droits d'accès et de mots de passe. ▪ Près d'un tiers des organisateurs ne disposent pas d'une réglementation sur l'échange de données personnelles via un support de données ou par courriel et sur la surveillance des dispositions relatives à la protection des données. ▪ Chez tous les organisateurs, la sécurité des données fait l'objet d'une surveillance.
Risques	L'absence de réglementation sur l'échange électronique des données personnelles et sur la surveillance des dispositions relatives à la protection des données augmente le risque de violation des dispositions sur la protection des données. Lorsqu'elles sont publiées, ces dernières ont en principe des conséquences juridiques et portent atteinte à l'image du service compétent.

Recommandation 7	TCAM recommande aux services LMMT de demander aux organisateurs de MMT un règlement sur l'échange de données personnelles via des supports de données ou par courrier électronique et sur la surveillance des dispositions relatives à la protection des données.
Degré de priorité	Moyen

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

3.1.4 Affectation des moyens



Constatations 7

- Près d'un tiers des organisateurs n'ont reçu aucune instruction des services LMMT sur l'acquisition et l'amortissement. Dans un cas, il existe des réserves dont les services LMMT n'ont pas connaissance et qu'ils n'ont pas approuvées.
- Une grande partie des organisateurs a connu des problèmes de liquidités au cours de l'exercice 2009/2010. Pour quatre d'entre eux, les problèmes ont été réglés par un financement externe soumis à intérêts à charge de l'AC.
- Chez près de la moitié des organisateurs, l'échange de prestations entre les institutions de la CII n'est pas réglé dans un accord de prestations.
- La majorité des organisateurs exercent aussi d'autres activités en dehors du domaine des MMT. Deux d'entre eux ne disposent d'aucune clé de répartition des coûts pour les ressources utilisées en commun.

Risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence d'instructions sur l'acquisition et l'amortissement de biens d'équipement pour les organisateurs peut conduire à l'accumulation de réserves et, partant, à une affectation non autorisée des moyens. ▪ Les problèmes de liquidités rencontrés par les organisateurs de MMT peuvent engendrer des intérêts superflus. ▪ L'absence de réglementation en cas de CII peut entraîner des coûts pour l'AC, qui devraient être supportés par d'autres services. ▪ Risque de répartition abusive des coûts à la charge de l'AC pour les activités exercées en dehors du domaine des MMT.
----------------	---

Recommandation 8	<p>TCAM recommande aux services LMMT de fournir aux organisateurs de MMT des réglementations pour l'acquisition et l'amortissement de biens d'équipement et de leur demander chaque année un rapport écrit sur les différentes positions du bilan et des comptes de résultats. Ce rapport devrait aussi contenir des données anonymisées sur les salaires bruts des membres de la direction et sur la politique en matière de salaires.</p> <p>Cette recommandation concerne aussi les organisateurs de petite et moyenne tailles (cf. constatations 14 et 21).</p>
Degré de priorité	Moyen

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

Recommandation 9	<p>TCAM recommande aux services LMMT d'exiger des organisateurs qui exercent d'autres activités en dehors du domaine des MMT un décompte des coûts séparé ou une clé de répartition claire.</p> <p>Cette recommandation concerne aussi les organisateurs de petite et moyenne tailles (cf. constatations 14 et 21).</p>
Degré de priorité	Moyen

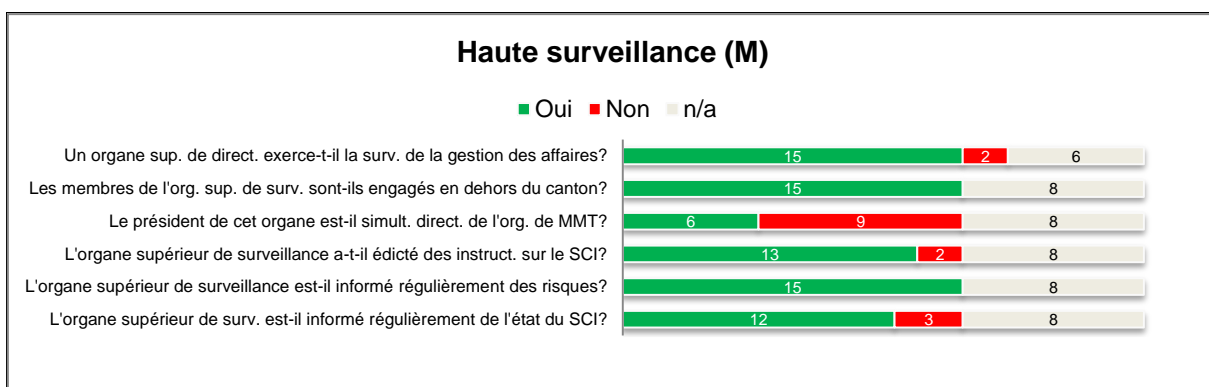
	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

Recommandation 10	TCAM recommande aux services LMMT de règlementer l'échange de prestations en cas de CII dans un accord de prestations. Cette recommandation concerne aussi les organisateurs de petite et moyenne tailles (cf. constatations 14 et 21).
Degré de priorité	Moyen

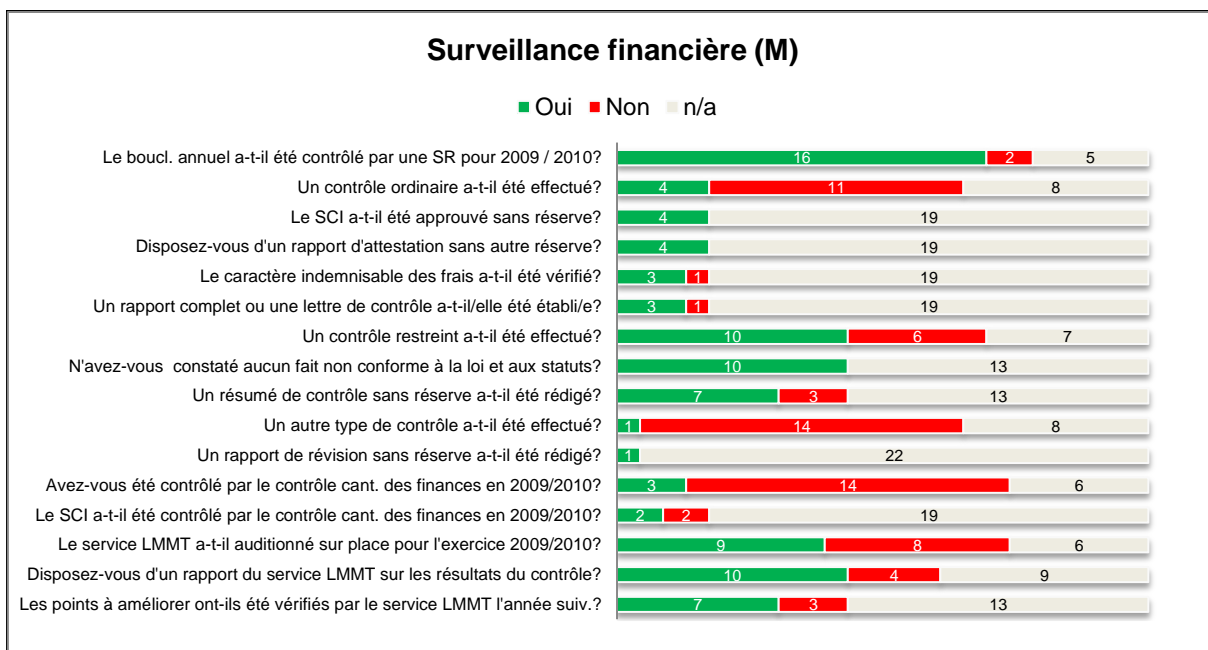
	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

3.2 Organismes de MMT de taille moyenne (M)

3.2.1 Surveillance



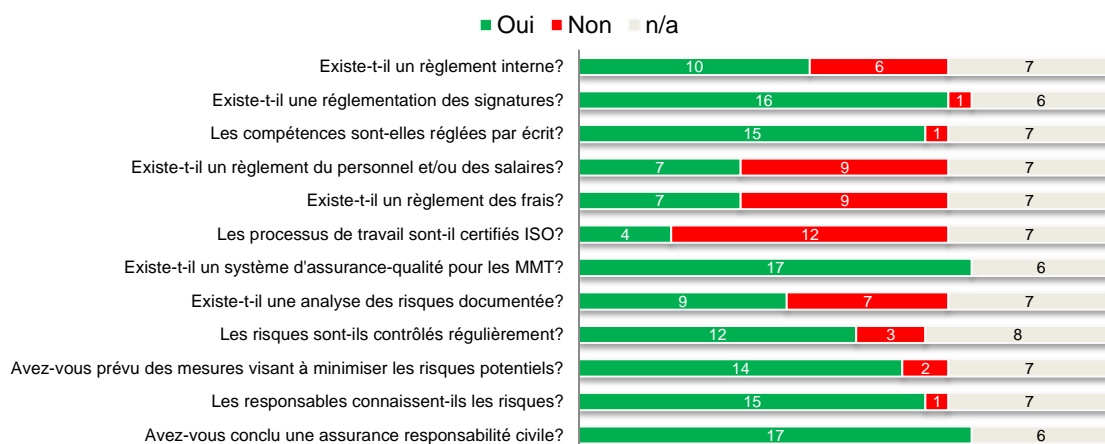
Constatations 8	<ul style="list-style-type: none"> Malgré leur taille moyenne, la plupart de ces organisateurs de MMT disposent d'un organe supérieur de surveillance. Il n'a été constaté aucun conflit d'intérêts avec le mandant (canton). Si l'organisateur dispose d'un organe supérieur de surveillance, ce dernier assume dans la plupart des cas sa responsabilité envers le SCI. Par contre, il est souvent dépendant de la direction opérationnelle.
Risques	Cf. risques liés aux constatations 1. La mise en œuvre de la recommandation 1 permet de réduire les risques.



Constatations 9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La plupart des organisateurs de MMT sont soumis à un contrôle ordinaire, un contrôle restreint ou un autre type de contrôle. De plus, une petite partie des organisateurs a aussi été contrôlée par le contrôle cantonal des finances. ▪ Une partie des organisateurs de MMT qui ont réalisé un chiffre d'affaires supérieur à 200 000 francs au cours de l'exercice 2009/2010 n'a pas été contrôlée par un organe de révision externe ou l'organisateur n'a donné aucune information à ce sujet. Ce faisant, ils ne respectent pas la Circulaire relative au remboursement des mesures du marché du travail (MMT) de janvier 2008. Cette dernière prévoit en effet que les organisateurs de MMT qui touchent, au titre de l'assurance-chômage, des subventions de 200 000 francs ou plus fassent réviser leur comptabilité par un réviseur indépendant externe agréé. ▪ Chez les quatre organisateurs révisés de manière ordinaire, le SCI a été approuvé sans réserve. Chez un organisateur, le caractère indemnisable des frais n'a pas été vérifié et un résumé du contrôle limité a été rédigé pour trois d'entre eux. ▪ Dans la plupart des cas, les services LMMT élaborent un rapport lors de leurs contrôles sur place. Par contre, pour l'exercice 2009/2010, près de la moitié des organisateurs n'a pas été soumise à un contrôle sur place par les services LMMT. Les audits des services LMMT effectués par TCAM permettent de combler cette lacune.
Risques	Cf. risques relatifs aux constatations 2. La mise en œuvre des recommandations 2, 3 et 4 permettent de prévenir ces risques.

3.2.2 Système de contrôle interne (SCI)

SCI: environnement interne et évaluation des risques (M)



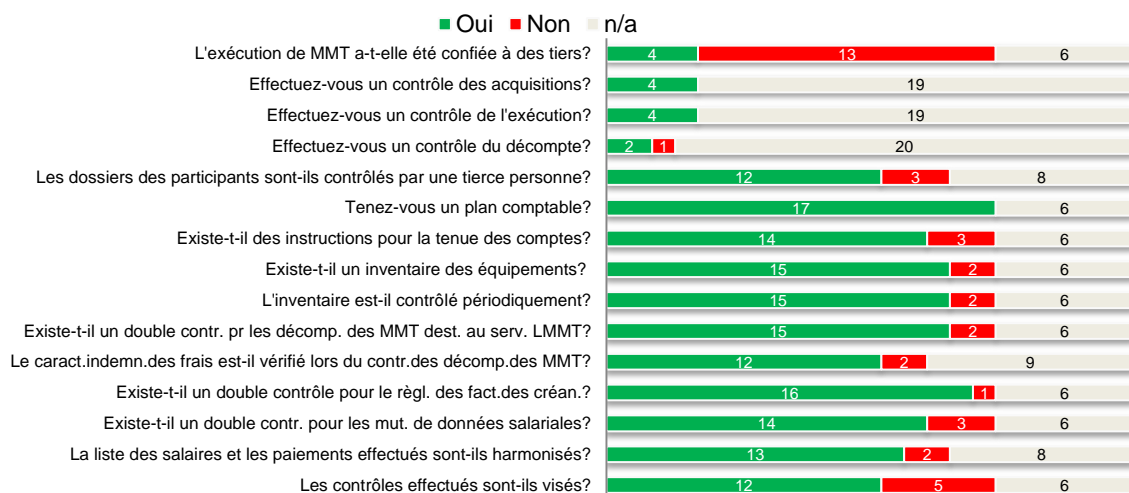
Constat 10

- Plus de la moitié des organisateurs de MMT ne dispose pas d'un règlement sur le personnel ou les salaires, ni d'un règlement sur les frais.
- Certains organisateurs ne disposent pas d'une évaluation des risques documentée.

Risques

Malgré les composantes manquantes du SCI, nous estimons qu'il n'est pas nécessaire d'agir dans ce domaine en raison de la petite taille de ces organisateurs.

SCI: activités de contrôle (M)

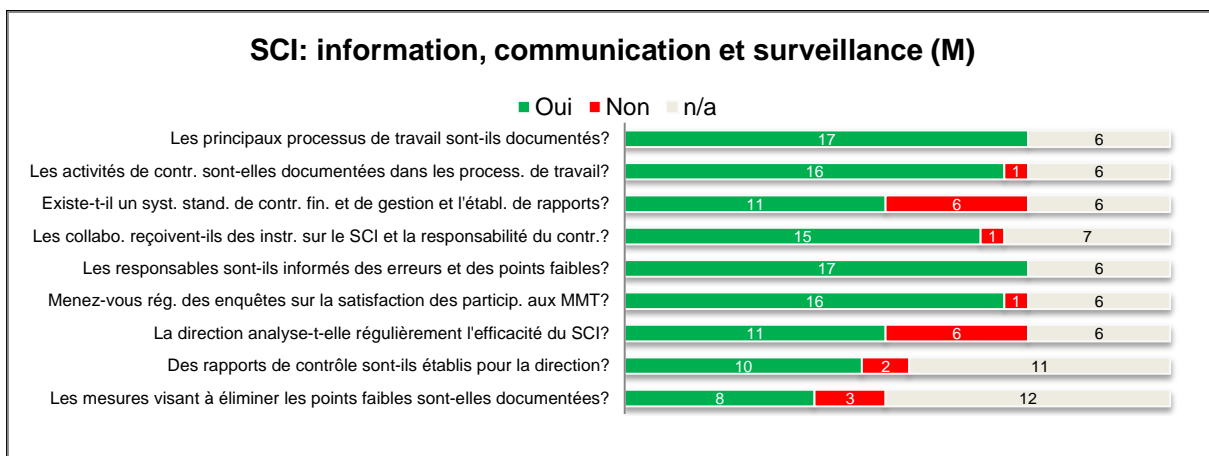


Constatations 11

- Les organisateurs de MMT mandatent rarement des tiers, mais les contrôles nécessaires sont largement effectués.
- Chez une partie des organisateurs de MMT, les dossiers des participants ne sont pas contrôlés par une tierce personne. En revanche, dans la plupart des cas, les autres contrôles nécessaires sont effectués.

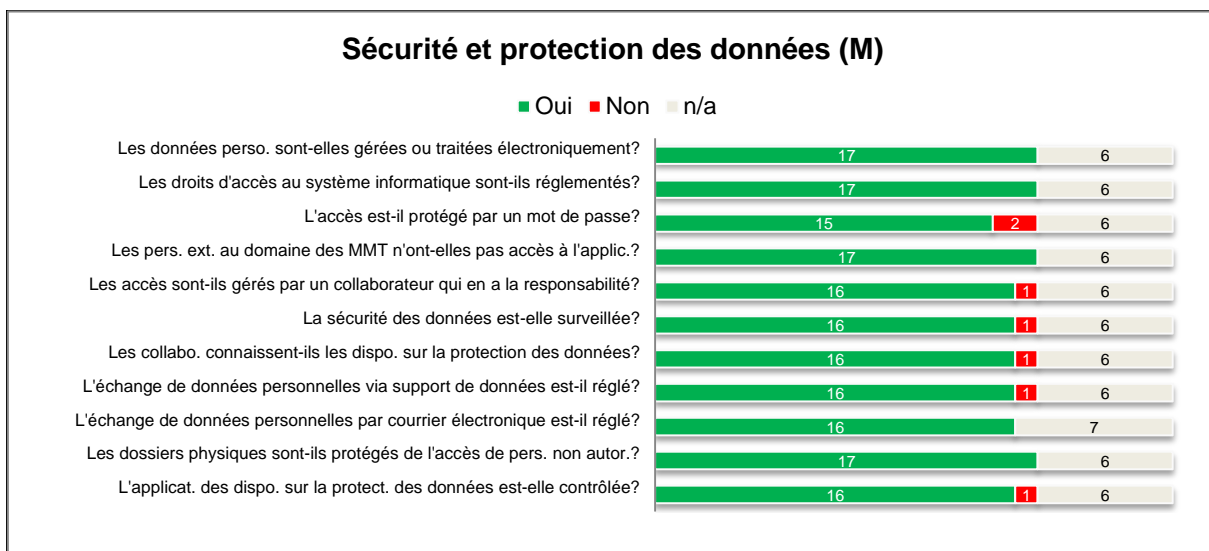
Risques

Au vu de la taille plutôt modeste de ces organisateurs de MMT, nous estimons qu'il n'y a pas besoin d'agir dans ce domaine du SCI.



Constatations 12	<ul style="list-style-type: none"> ■ Presque tous les organisateurs de MMT documentent les principaux processus et les activités de contrôle dans les processus de travail. ■ Chez près d'un tiers des organisateurs, l'efficacité du SCI n'est pas systématiquement vérifiée par la direction. ■ Cinq organisateurs de MMT évaluent leur SCI comme « très bon », neuf comme « bon » et deux comme « suffisant ». Aucun organisateur n'évalue son SCI comme « insuffisant ». Sept organisateurs n'ont donné aucune évaluation (les données ne figurent pas dans le graphique).
Risques	Cf. risques liés aux constatations 5. La mise en œuvre de la recommandation 6 permet de prévenir ces risques.

3.2.3 Sécurité et protection des données

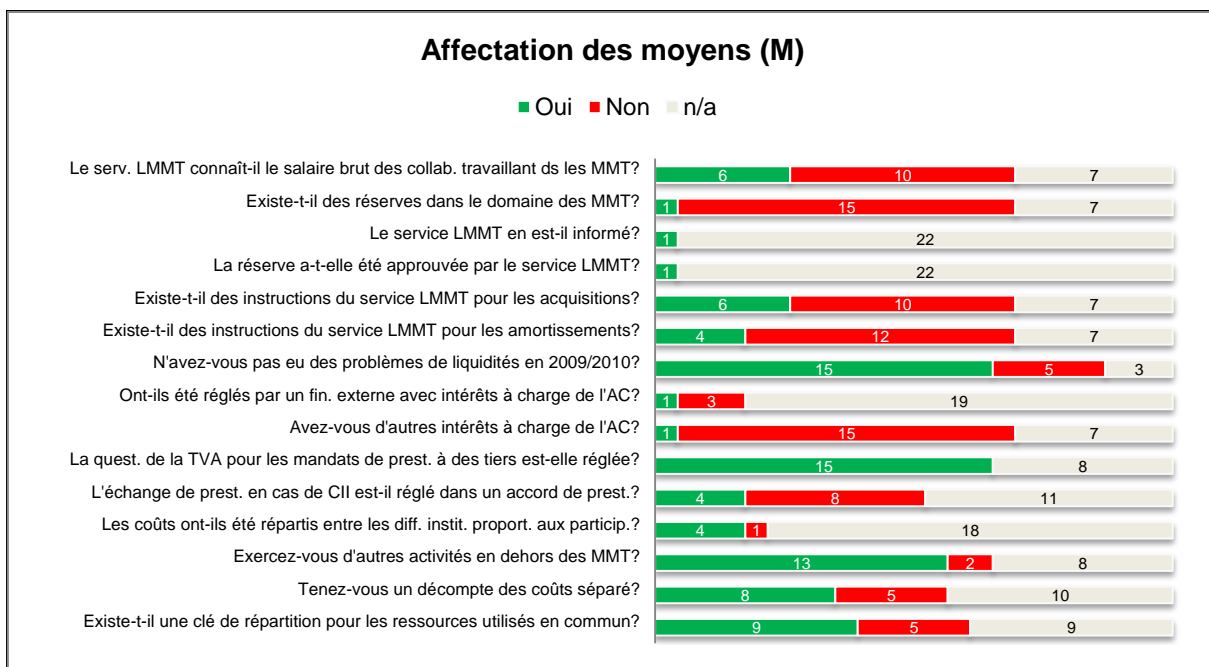


Constatations 13	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tous les organisateurs confirment que les droits d'accès au système d'information sont réglés. ■ La sécurité des données et les dispositions relatives à la protection des données sont largement surveillées. ■ Chez deux organisateurs de MMT, les collaborateurs ont accès aux données personnelles sans mot de passe.
Risques	Risque que des personnes non autorisées aient accès à des données personnelles protégées et, partant, de violer la loi sur la protection des données.

Recommandation 11	TCAM recommande aux services LMMT de vérifier sur place lors de leurs contrôles si l'accès aux données personnelles est protégé par un mot de passe.
Degré de priorité	Bas

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

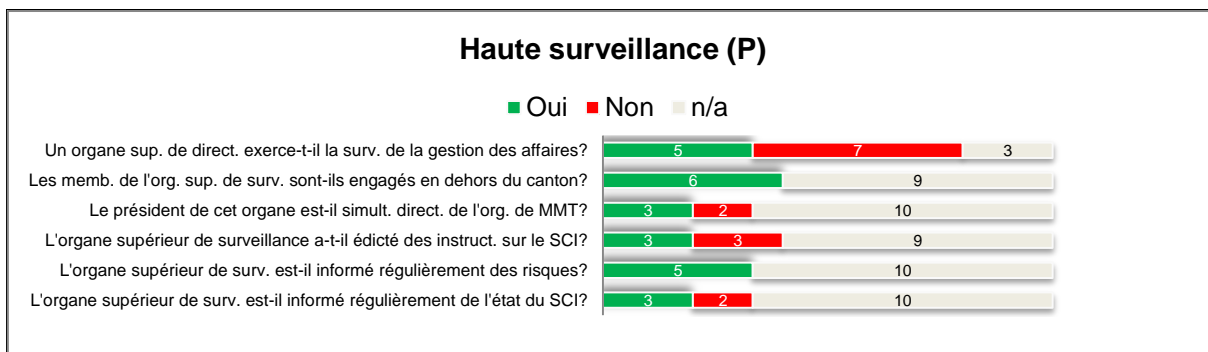
3.2.4 Affectation des moyens



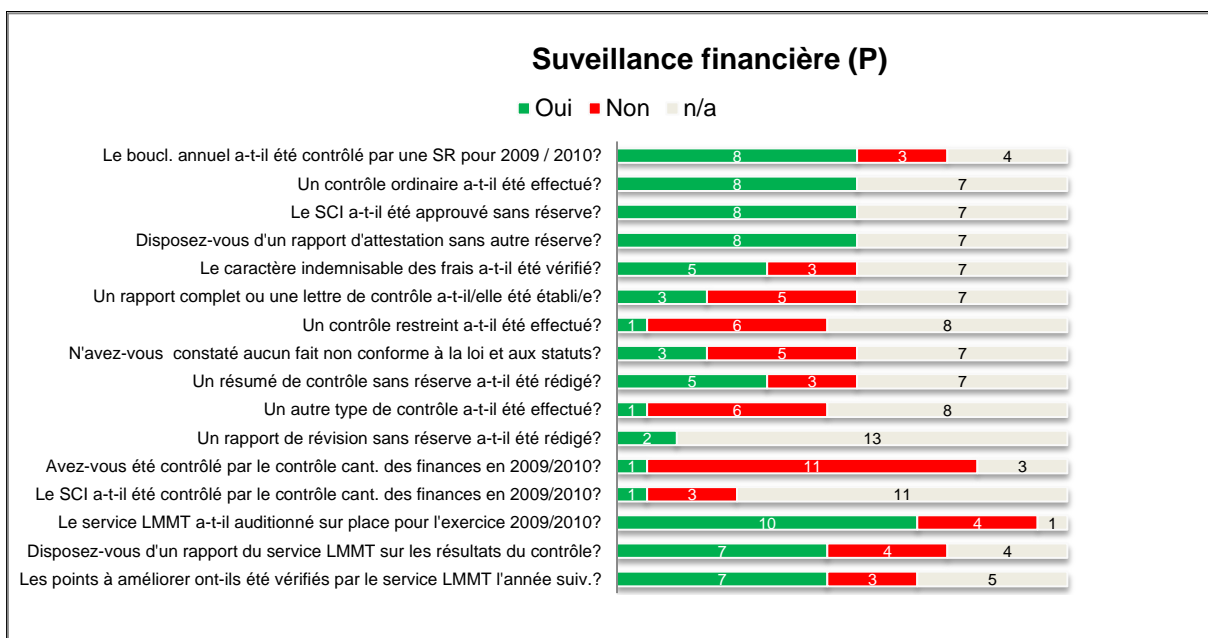
Constatations 14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services LMMT ne connaissent pas les salaires bruts des collaborateurs chez près de deux tiers des organisateurs. ▪ La plupart des organisateurs ne dispose pas de prescriptions sur l'acquisition et l'amortissement de biens d'équipement. Un organisateur dispose de réserves. ▪ Chez deux tiers des organisateurs, l'échange de prestations entre les institutions de la CII n'est pas réglé dans un accord de prestations. ▪ Une partie des organisateurs exerce aussi d'autres activités en dehors du domaine des MMT. ▪ Près de la moitié des organisateurs ne tiennent pas un décompte des coûts séparé ou ne disposent pas d'une clé de répartition pour les coûts des infrastructures et l'effectif utilisés en commun.
Risques	Risque que les organisateurs de MMT versent des salaires trop élevés ou non adéquats. Pour les autres risques, cf. constat 7. La mise en œuvre des recommandations 8, 9 et 10 peuvent réduire ces risques.

3.3 Organisateurs de MMT de petite taille (P)

3.3.1 Surveillance



Constatations 15	<ul style="list-style-type: none"> Malgré leur petite taille, près de la moitié de ces organisateurs de MMT disposent d'un organe exerçant la fonction de haute surveillance. Il n'existe aucun conflit d'intérêts avec le mandant (canton). L'organe supérieur de surveillance assume la responsabilité du SCI en partie seulement. De la même manière, chez certains organisateurs, ledit organe dépend de la direction opérationnelle. La plupart des organisateurs n'ont donné aucune information sur l'organe suprême de surveillance.
Risques	Cf. risques liés au constat 1. La mise en œuvre de la recommandation 1 peut prévenir ces risques.



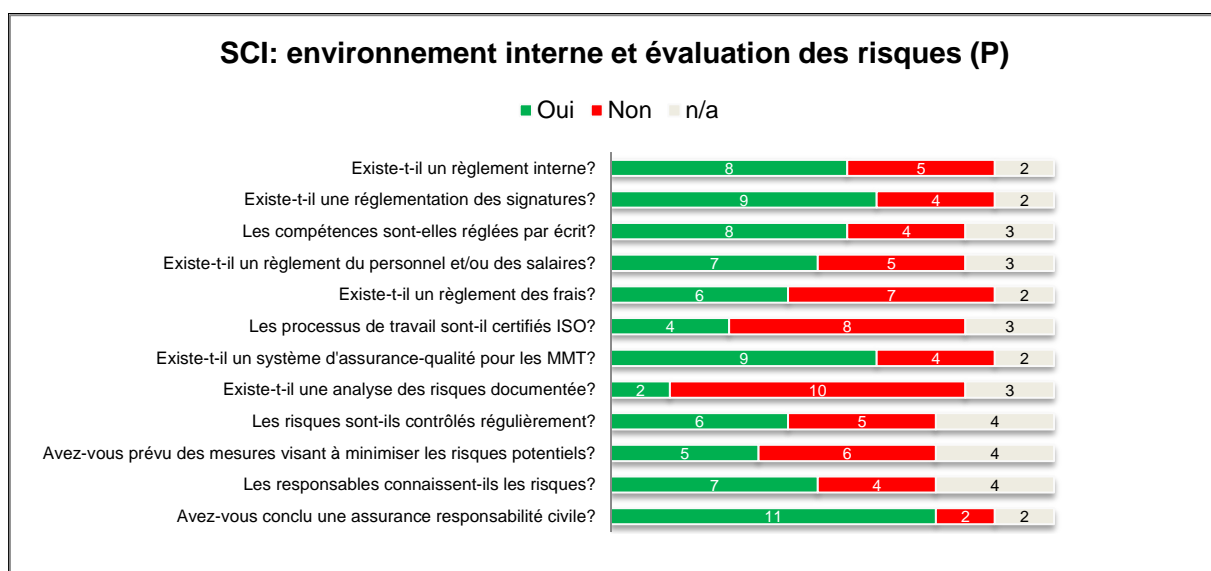
Constatations 16	<ul style="list-style-type: none"> Malgré leur modeste taille, la plupart des organisateurs de MMT ont indiqué qu'ils sont soumis à un contrôle ordinaire. Lors de ce contrôle, le caractère indemnisable des frais est vérifié dans la plupart des cas. Aucune réserve n'est émise pour les organisateurs révisés de manière ordinaire et l'existence du SCI a été confirmée. Par contre, plus de la moitié
-------------------------	--

	<p>des organisateurs contrôlés de manière restreinte commettent des infractions à la loi ou aux statuts. De la même manière, le bouclage annuel de la plupart de ces organisateurs a été approuvé avec réserve.</p> <ul style="list-style-type: none"> Seule une petite partie des organisateurs n'a pas été contrôlée par les services LMMT. Dans la plupart des cas, le résultat des contrôles est consigné dans un rapport.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Coûts abusifs pour le contrôle du bouclage annuel suite à un contrôle ordinaire qui n'était pas obligatoirement nécessaire en raison de la taille modeste de ces organisateurs de MMT. Risque accru d'erreurs et d'abus en raison des réserves émises dans le contrôle des comptes. La mise en œuvre des recommandations 3 et 4 peut réduire ce risque.

Recommandation 12	TCAM recommande aux services LMMT de déterminer avec les organisateurs de taille modeste la nécessité d'un contrôle ordinaire et éventuellement d'envisager uniquement un contrôle restreint pour des raisons de coûts.
Degré de priorité	Bas

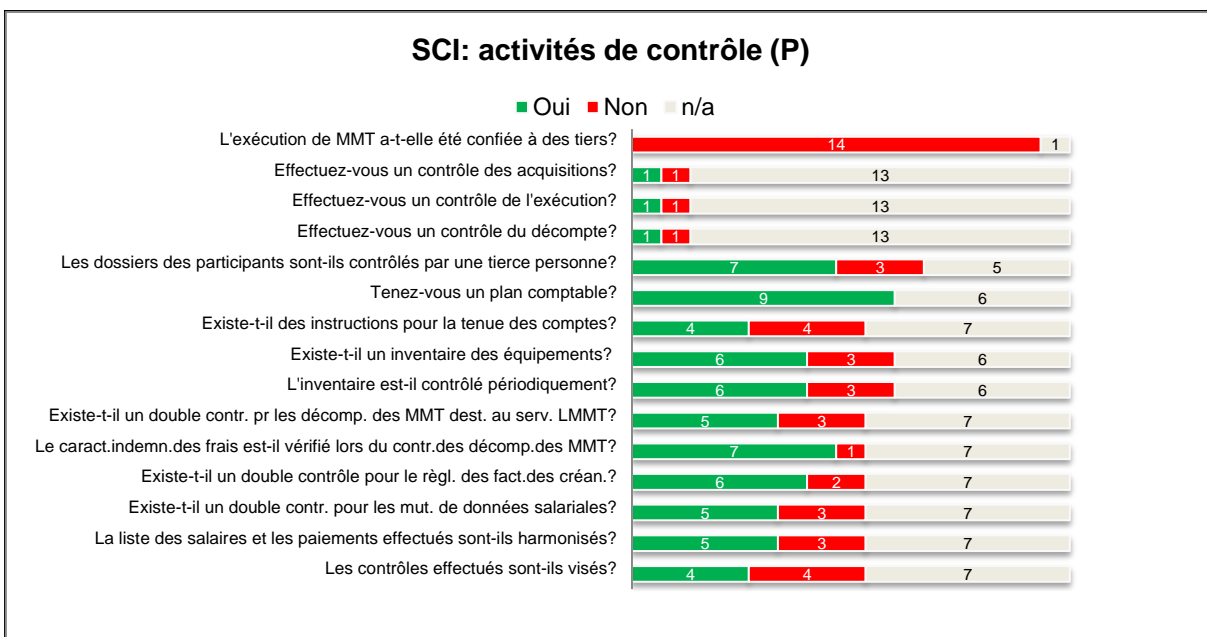
	Avis de TCAM
Mesures	Du moment que le canton vérifie le caractère indemnisable des coûts et le respect du SCI au sein de l'organisateur, TCAM approuve cette recommandation.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013

3.3.2 Système de contrôle interne (SCI)



Constatations 17	<ul style="list-style-type: none"> Les composantes du SCI pour l'environnement interne existent seulement chez la moitié environ des organisateurs de MMT. Certains d'entre eux ne disposent pas d'une assurance responsabilité civile.
Risques	Malgré le niveau de maturité (informel) du SCI, nous estimons qu'il n'est pas nécessaire d'agir dans ce domaine en raison de la taille modeste de ces or-

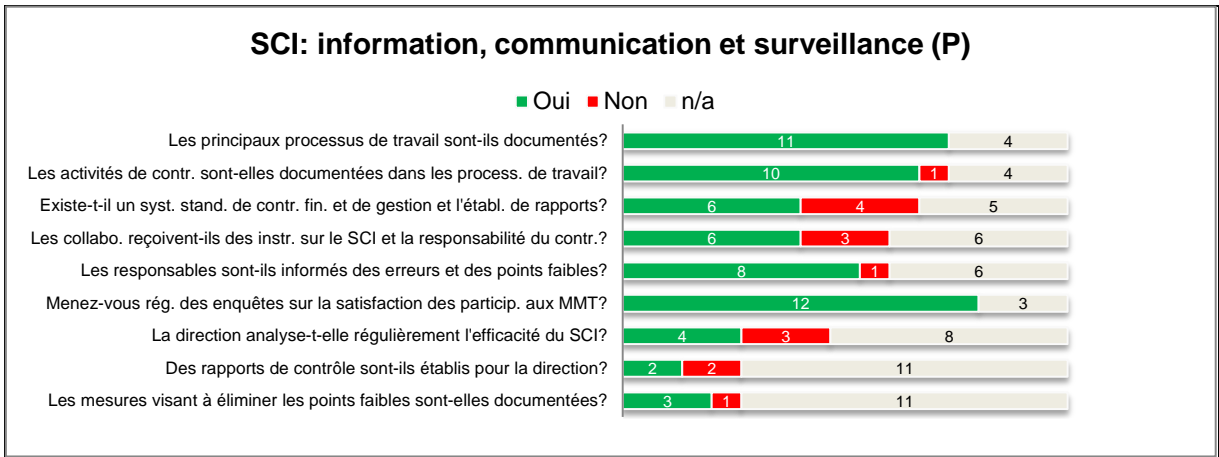
rganisateurs de MMT.



Constatations 18	<ul style="list-style-type: none"> Près de la moitié des organisateurs ont répondu de manière positive aux questions portant sur les activités de contrôle, à savoir leur existence. Toutefois, un nombre relativement élevé d'organisateur n'a donné aucune information sur les activités de contrôle et leur surveillance ou affirmé ne procéder à aucune activité de contrôle.
Risques	Risque accru d'erreurs et d'abus en raison de l'absence d'activités de contrôle ou d'activités de contrôle insuffisantes.

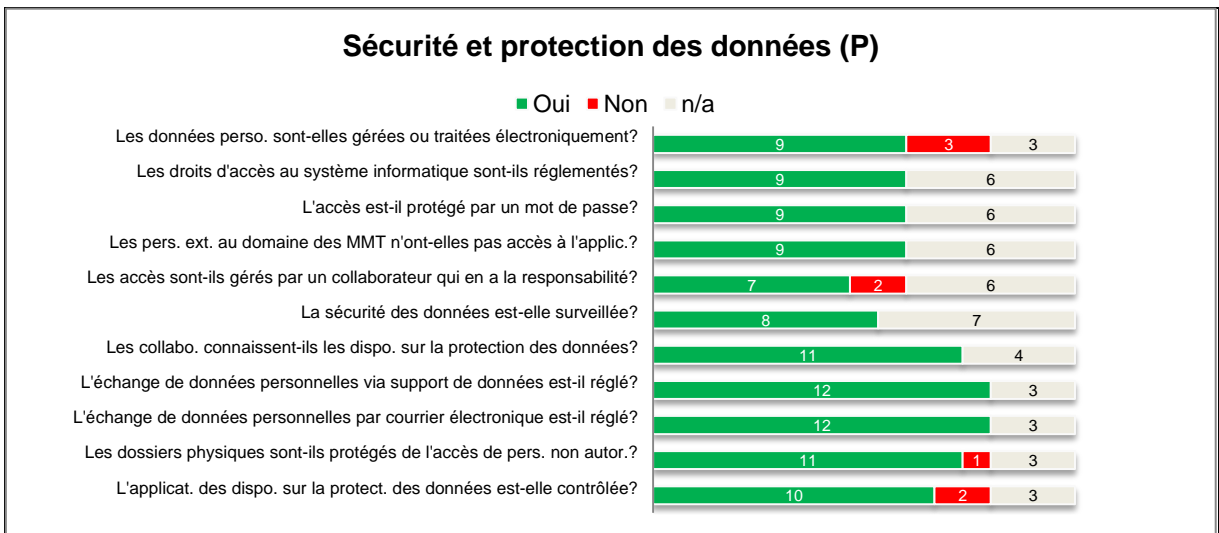
Recommandation 13	TCAM recommande aux services LMMT de veiller, dans le cadre de leurs contrôles sur place, à ce que les organisateurs de MMT de petite taille mettent en place des activités de contrôle adaptées à leur taille dans les processus des affaires, comme le contrôle des dossiers des participants par une tierce personne, la vérification périodique de l'inventaire, le double contrôle des décomptes MMT, les paiements aux créanciers et les mutations de données concernant les salaires.
Degré de priorité	Moyen

	Avis de TCAM
Mesures	TCAM approuve cette mesure et se chargera de sa mise en œuvre au moyen d'une communication aux cantons.
Responsable(s)	TCAM
Echéance	2013



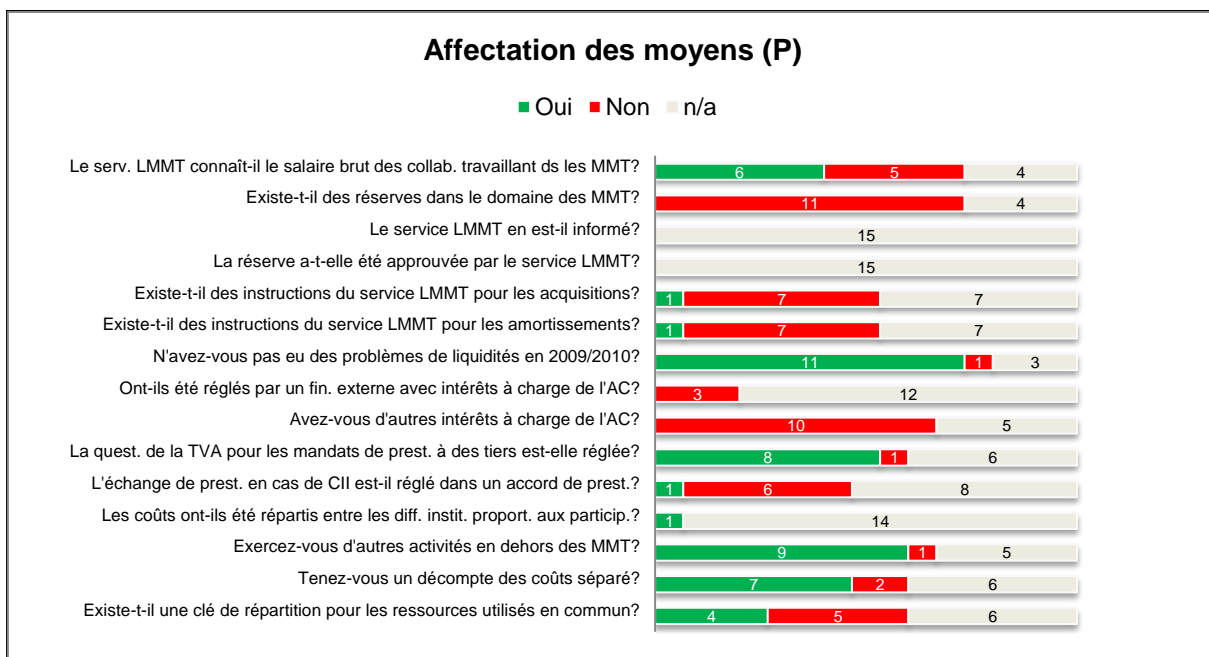
Constatations 19	<ul style="list-style-type: none"> Malgré leur taille modeste, la plupart de ces organisateurs documente les principaux processus de travail et les activités de contrôle au sein des processus de travail. Chez près de la moitié des organisateurs, la direction ne vérifie pas systématiquement l'efficacité du SCI. Trois organisateurs de MMT évaluent leur SCI « très bon » et deux « bon ». Les autres organisateurs n'ont donné aucune information sur l'évaluation de leur SCI (les données ne figurent pas dans le graphique).
Risques	Cf. risques liés au constat 5. La mise en œuvre de la recommandation 6 peut réduire ces risques.

3.3.3 Sécurité et protection des données



Constatations 20	Les dispositions relatives à la sécurité des données et à la protection des données sont largement respectées.
Risques	Aucun.

3.3.4 Affectation des moyens



Constatations 21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les services LMMT ne connaissent pas les salaires bruts des collaborateurs chez près de la moitié des organisateurs. ▪ La majorité des organisateurs ont indiqué n'avoir reçu aucune prescription des services LMMT pour l'acquisition et l'amortissement. Toutefois, aucun organisateur ne dispose de réserves. ▪ Chez la plupart des organisateurs de MMT, l'échange de prestations entre les institutions de la CII n'est pas réglé dans un accord de prestations. ▪ De nombreux organisateurs exercent aussi des activités en dehors du domaine des MMT. Certains disposent d'un décompte séparé des coûts et d'une clé de répartition.
Risques	<p>Pour les autres risques, cf. constatations 7 et 14. La mise en œuvre des recommandations 8, 9 et 10 peuvent prévenir ces risques.</p>

4 DISCUSSION FINALE

La discussion finale a eu lieu le 30 novembre 2011. Y ont participé :

- D. Babey, chef TC
- T. Erb, chef TCAM
- A. Joubli, TCAM
- B. Gehrig, DAIR
- M. Luginbühl, chef DAIR

Nous remercions tous les collaborateurs de leur précieuse et constructive collaboration, ainsi que de leur soutien.

Secrétariat d'Etat à l'économie

Révision Interne SECO

Martin Luginbühl, chef DAIR

Bruno Gehrig