

# Systeme de controle interne: un outil de gestion en pleine mutation



# Sommaire

Un outil de gestion en pleine mutation	3
SCI – Définition, objectifs et responsabilité	4
Quelle doit être l'étendue du SCI ?	5
Composants d'un SCI	6
Comment PwC peut vous soutenir dans votre projet SCI	14
Faire de votre projet SCI une réussite	16
Les exigences légales laissent une grande marge de manœuvre	17
Connaissez-vous bien votre SCI ?	19

# Un outil de gestion en pleine mutation

Le système de contrôle interne (SCI) est un outil de gestion important pour une entreprise. Nombreuses sont les sociétés à disposer depuis longtemps déjà d'un SCI. Toutefois, les exigences des différents groupes d'intérêt en matière de contrôle interne et de révision ont fortement augmenté ces dernières années. Outre les groupes d'intérêt externes qui considèrent de plus en plus un SCI efficace comme l'un des piliers d'un bon gouvernement d'entreprise, le conseil d'administration ainsi que la direction ont besoin, eux aussi, d'informations transparentes et sûres sur la fiabilité et l'efficacité du SCI. Par ailleurs, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à considérer l'examen des processus et des contrôles internes comme une opportunité d'améliorer l'efficacité de l'organisation interne.

En fonction de sa palette de produits et de services, des marchés, de sa forme de financement, de l'emploi de ses ressources et d'autres facteurs, toute entreprise est exposée à des risques spécifiques. Pour avoir l'utilité souhaitée, un SCI doit être adapté à l'entreprise et à son profil de risque. Les coûts des contrôles doivent alors être comparés à leur utilité. Celle-ci découle finalement du juste équilibre entre les risques et les coûts, l'objectif étant de réduire les risques à un niveau acceptable pour l'entreprise.

Un SCI qui a évolué au fil des années sans avoir été développé de manière ciblée ne peut, bien souvent, plus remplir ces exigences. Un SCI efficace et efficient se base sur une procédure systématique qui inclut aussi une remise en question régulière:

1. Tous les risques importants des procédures opérationnelles sont-ils connus?
2. Existe-t-il, pour les risques importants, des mesures permettant de les réduire à un niveau acceptable pour l'entreprise?
3. Le conseil d'administration et la direction obtiennent-ils la garantie que le SCI est véritablement efficace et exploité de manière efficiente?
4. L'organisation et la culture d'entreprise permettent-elles une amélioration constante des procédures et des contrôles?

La présente brochure propose une vue d'ensemble des fonctions et contenus principaux d'un système de contrôle interne. Dans le cadre de projets, elle donne en outre des recommandations pratiques visant à garantir et à optimiser le SCI.

# SCI – Définition, objectifs et responsabilité

## Définition du système de contrôle interne

La notion de contrôle interne désigne l'ensemble des activités, méthodes et mesures (mesures de contrôle) ordonnées par le conseil d'administration et la direction afin de garantir un déroulement conforme de la marche des affaires. Les mesures organisationnelles du contrôle interne sont intégrées dans les flux d'exploitation, en ce sens qu'elles ont lieu parallèlement à l'activité ou sont situées en amont ou en aval de l'exécution de celle-ci.

Le contrôle interne apporte un soutien

- pour atteindre les objectifs de la politique d'entreprise par une gestion des affaires efficace et efficiente
- pour respecter les lois et les directives (compliance)
- pour protéger le patrimoine commercial
- pour empêcher, réduire et détecter les erreurs et les irrégularités
- pour garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité
- pour garantir la ponctualité et la fiabilité des rapports financiers

Il incombe au conseil d'administration de surveiller l'entreprise et sa direction dans leur globalité, de faire en sorte que les risques susceptibles de compromettre les objectifs d'entreprise soient identifiés à temps et que des mesures appropriées soient engagées. Par conséquent, le conseil d'administration est également responsable de la création d'un SCI. Cependant, l'élaboration et le pilotage de ce dernier sont du ressort de la direction. Le système de contrôle interne est intégré dans les processus commerciaux et opère à tous les niveaux. Les contrôles internes sont des mesures découlant de la surveillance et de l'évaluation du risque. Le SCI fait donc partie intégrante d'une gestion des risques à l'échelle de l'entreprise; il contribue à la réalisation des objectifs de cette dernière.

Pour assumer sa fonction de surveillance, le conseil d'administration doit examiner régulièrement la qualité du SCI avec la direction. Dans les grandes entreprises, l'audit interne apporte généralement son soutien au conseil d'administration et à la direction lors de l'évaluation du SCI. Il effectue des vérifications spéciales sur mandat du conseil d'administration ou du comité d'audit et établit un rapport à leur intention. Fonction indépendante et objective, l'audit interne s'appuie sur divers contrôles et évaluations. Son but consiste à identifier les risques et à garantir la sécurité des processus commerciaux tout en augmentant la valeur et en améliorant la qualité. L'audit interne ne fait donc pas partie intégrante du SCI.

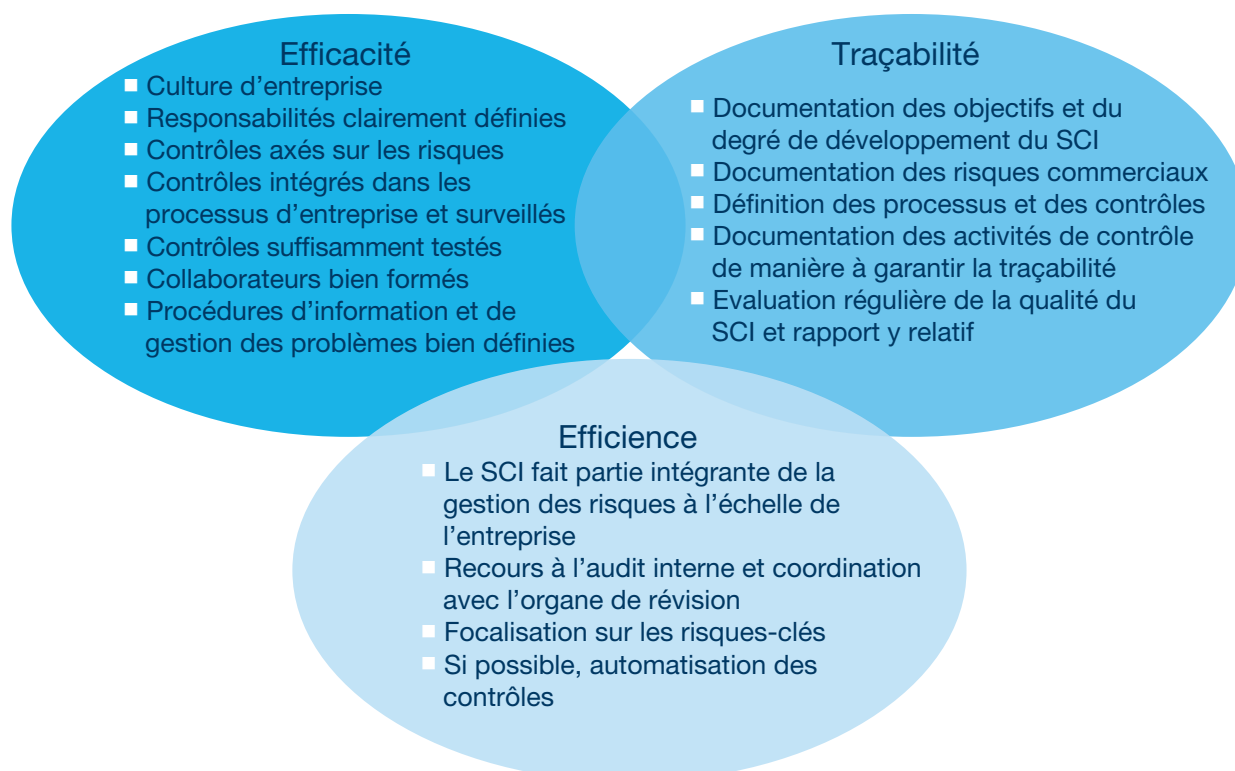
Le conseil d'administration peut s'appuyer non seulement sur les rapports de l'audit interne mais aussi sur les constatations, remarques et propositions d'amélioration que lui soumet l'organe de révision externe dans le cadre de son contrôle indépendant des rapports financiers.

# Quelle doit être l'étendue du SCI ?

Le législateur suisse ne règle l'organisation concrète du SCI que dans les grandes lignes. Il n'émet aucune directive sur la forme et l'étendue du SCI mais concentre ses attentes en la matière sur les risques liés aux rapports financiers. L'entreprise décide elle-même dans quelle mesure elle souhaite inclure, dans l'exploitation et la surveillance du système de contrôle interne, des domaines plus généraux tels que les risques opérationnels, le respect des prescriptions et des directives ou les activités stratégiques.

Des critères importants lors du développement du SCI sont, par exemple, la perception de l'opinion publique, le profil de risque et la complexité des processus commerciaux ainsi que la branche dans laquelle l'entreprise déploie ses activités. Les investissements que l'entreprise doit engager pour l'introduction et l'exploitation du SCI dépendent des objectifs et du degré de développement souhaité. Ces investissements apporteront cependant bien des avantages à moyen terme: des informations de management plus fiables permettent au conseil d'administration et à la direction d'agir de manière plus ciblée et plus efficace. Le SCI est donc de plus en plus considéré comme une clé de voûte d'une bonne surveillance d'entreprise. En outre, le recensement systématique des processus et des contrôles importants peut constituer le point de départ d'une optimisation générale des procédures et des structures internes et générer ainsi – en plus de l'amélioration du SCI – des gains d'efficacité opérationnelle.

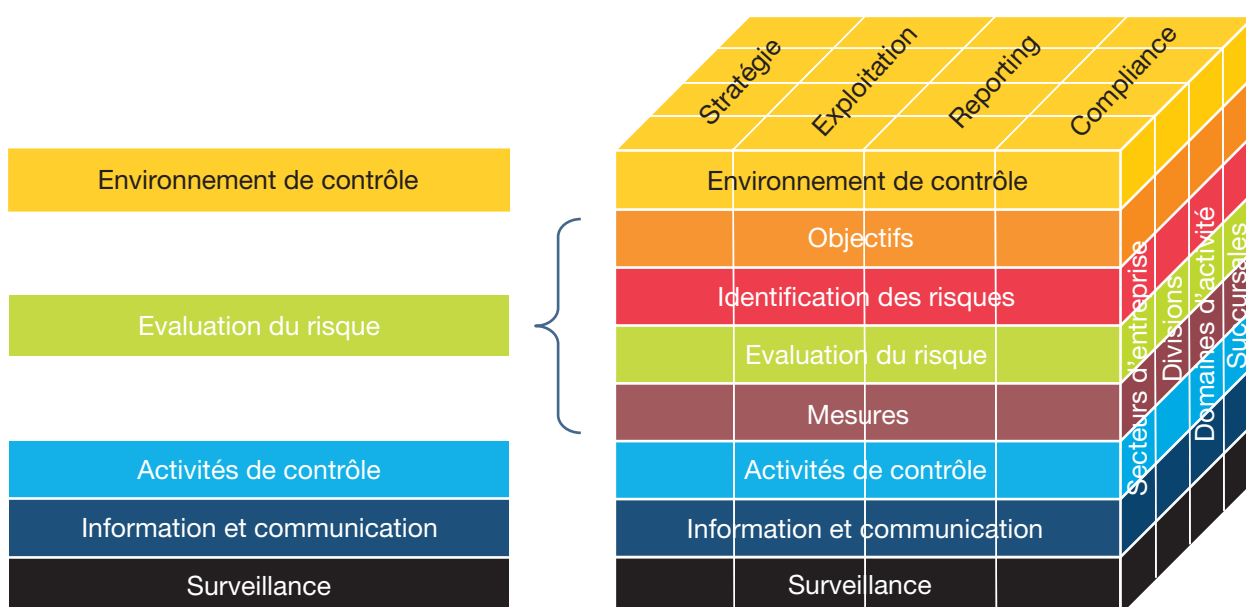
En raison de l'hétérogénéité des conditions et des objectifs, les exigences en matière de système de contrôle interne ne sont pas les mêmes pour toutes les entreprises. Malgré tout, il est possible de formuler des exigences d'ordre général s'appliquant à tout SCI. Un SCI est efficace si les contrôles prescrits sont exécutés et surveillés de manière fiable. Une documentation appropriée permet de garantir la traçabilité des contrôles effectués. Un SCI est efficace si son élaboration est guidée par des réflexions concrètes en matière de coûts et d'utilité et s'il s'oriente résolument sur la structure des risques inhérents à l'entreprise.



# Composants d'un SCI

Les exigences imposées au SCI ont été décrites dans divers référentiels, dont le plus célèbre s'intitule «Internal Control Framework – COSO». Le COSO subdivise le contenu et la structure d'un SCI en composants dont l'interaction doit permettre de réaliser les objectifs du SCI. Ce référentiel a été complété en 2004 par le COSO II «Enterprise Risk Management – Integrated Framework» qui se base sur le concept originel et met encore davantage l'accent sur une gestion des risques orientée sur les objectifs d'entreprise.

## COSO – Concept-cadre d'un SCI



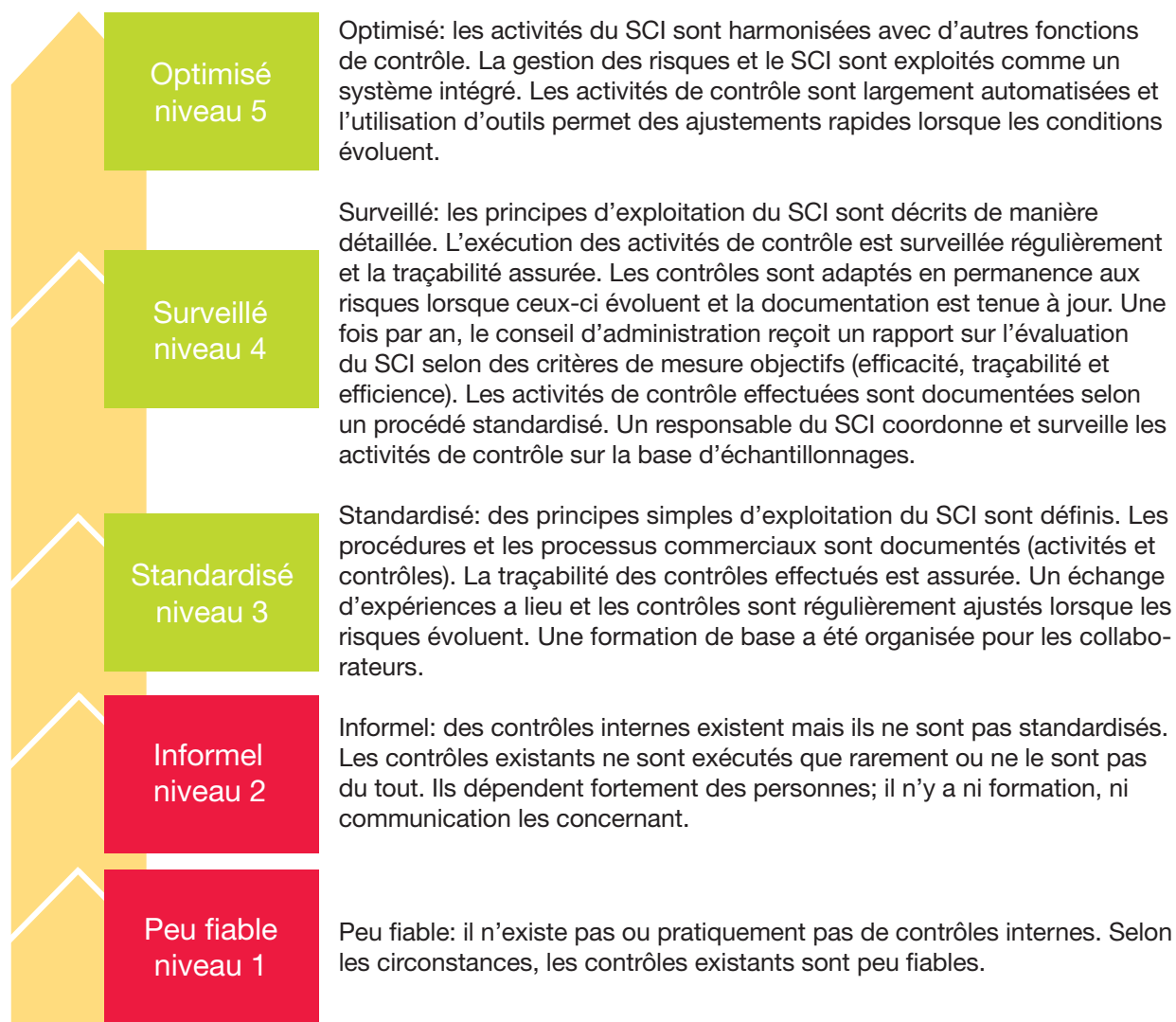
Les huit composants du cadre conceptuel COSO II doivent être considérés sous deux dimensions: ils s'étendent sur les différentes unités d'entreprise mais influent aussi, selon les objectifs, sur des aspects de procédures stratégiques, d'activité commerciale opérationnelle, de rapports et de respect des prescriptions (compliance).

## Environnement de contrôle

L'environnement général de contrôle est déterminé par la charte de l'entreprise et les qualités individuelles des collaborateurs. Au niveau de l'entreprise, le style de management («tone at the top») et les règles comportementales comme le «code of ethics» ou le «code of conduct», par exemple, jouent un rôle essentiel. Les règles relatives à la délégation des tâches et des responsabilités ainsi que les objectifs de performance font également partie de l'environnement de contrôle. Au niveau individuel, ce sont l'intégrité, les valeurs éthiques et les compétences professionnelles des collaborateurs qui le façonnent dans une large mesure.

L'environnement de contrôle constitue le cadre d'exploitation du SCI. De concert avec la direction, le conseil d'administration précise ses attentes concernant les objectifs du système de contrôle interne. Sur cette base, il en définit l'étendue et le degré de développement. Il s'agit alors non seulement de déterminer les domaines à couvrir mais aussi le niveau de qualité souhaité pour le SCI.

Il est important d'établir des critères qualitatifs afin que le conseil d'administration soit en mesure d'évaluer l'efficacité du SCI dans l'exercice de ses fonctions de surveillance. Ce dernier peut, pour cela, s'orienter selon les critères suivants:



Pour satisfaire aux exigences posées à un SCI, il faut viser au moins le niveau 3 «Standardisé». Les niveaux 1 et 2 ne sont pas des options car les activités de contrôle ne peuvent être retracées. Les critères qualitatifs peuvent également être définis différemment pour les divers secteurs d'entreprise ou les processus afin, par exemple, de mieux tenir compte de risques individuels.

## Evaluation du risque

**Objectif:** chaque entreprise doit avoir conscience des risques auxquels elle est exposée et savoir comment les piloter. La méthode consiste souvent à identifier, à analyser et à évaluer ces risques. La réalisation des objectifs d'entreprise, dont le conseil d'administration et la direction sont responsables, constitue toujours le point de départ d'une évaluation efficace du risque.

**Identification du risque:** lorsque les objectifs en amont sont connus, les risques inhérents à la branche, aux marchés, aux produits et aux services, à la réglementation ou au modèle commercial sélectionné et aux procédures, susceptibles de compromettre les objectifs d'entreprise, doivent être traités et répertoriés systématiquement.

**Evaluation du risque:** les risques identifiés sont évalués en fonction de leur probabilité de survenance et de l'étendue du sinistre au cas où ils se concrétiseraient (risque brut).

**Mesures:** selon la stratégie de l'entreprise, les risques devant être couverts par des contrôles sont identifiés. De cette propension au risque dépendent les domaines dans lesquels l'entreprise accepte sciemment de prendre des risques.

Pour les risques devant être minimisés, des objectifs de contrôle seront définis et devront être couverts par des mesures de contrôle. Il conviendra d'évaluer si ces mesures sont appropriées pour minimiser le risque en question. Un risque résiduel (risque net) sera également évalué selon sa probabilité de survenance et l'étendue du sinistre.

A ce stade, il faudra alors estimer si ce risque net est acceptable pour l'entreprise ou si d'autres contrôles sont nécessaires. Cette approche très entrepreneuriale (considérations coûts/utilité) et dynamique implique une gestion des risques et un SCI harmonisés pouvant être développés pour devenir un outil de gestion intégré.

Pour identifier les principaux risques d'une entreprise, il est nécessaire de comprendre parfaitement les processus commerciaux les plus importants. Dans ce contexte, une importance centrale est accordée à la documentation des procédures, qui permet une présentation claire et transparente des déroulements. Cette documentation permet en outre de réglementer clairement les responsabilités relatives aux différents déroulements et à leurs interfaces. Elle montre aussi sur quels systèmes ces déroulements s'appuient, ce qui constitue la base de l'identification et de l'évaluation des contrôles IT.

Une réévaluation permanente des opportunités et des risques ainsi que le recentrage rigoureux des mesures en fonction de la politique de risque permettent de déterminer à chaque niveau hiérarchique des mesures de contrôle appropriées. Ces mesures peuvent, en outre, aider à atteindre les objectifs.



## Activités de contrôle

Les activités de contrôle permettent de garantir que les mesures prises par la direction en vue de piloter les risques et de réaliser les objectifs sont réellement mises en œuvre. Pour plus d'efficacité, elles devraient être intégrées le plus directement possible dans les processus commerciaux. Selon l'effet dans le temps, un contrôle peut être préventif ou détecteur. Les contrôles préventifs ont pour objectif de prévenir les erreurs. Cela peut consister notamment à réglementer les compétences ou à restreindre les accès au système par des mots de passe. Les contrôles détecteurs sont par exemple des contrôles de conformité et de concordance.

Des mesures organisationnelles peuvent déjà permettre, à elles seules, de réunir des conditions importantes pour créer un SCI efficace. Il peut s'agir, par exemple, d'une séparation appropriée des fonctions ou d'une procédure d'approbation.

Les activités de contrôle englobent diverses opérations, méthodes et mesures; elles peuvent être classées de la manière suivante:

### Activités de contrôle



#### Contrôles indépendants par le management

- Tâches de surveillance conformément au règlement interne (rapports de performance, comparaisons budgétaires)
- Intervention de l'audit interne (plan d'audit, rapports)
- Recours à des spécialistes externes

Contrôles manuels	Contrôles automatisés
<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Contrôles de conformité (respect de l'autorisation selon les compétences)</li><li>■ Contrôles de concordance (justificatifs, comparaison de listes)</li><li>■ Contrôles physiques (contrôles d'entrée et de sortie des marchandises, inventaire)</li></ul>	<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Protection des accès (autorisation, mots de passe)</li><li>■ Chiffres de contrôle</li><li>■ Ajustement des données (protocoles d'erreurs)</li></ul>

L'efficacité, la traçabilité ainsi que l'efficacité du SCI dépendent du dosage entre les différents types de contrôles. Un rapport équilibré entre les contrôles préventifs et détecteurs permet de mieux couvrir les différents objectifs de contrôle que les mesures dont le seul objectif est d'identifier des erreurs. Les contrôles de management en amont ont un large rayon d'action et permettent généralement une meilleure prise de conscience du contrôle dans l'entreprise.

Les diverses activités de contrôle génèrent bien souvent des interactions. Il est ainsi possible, par exemple, de mettre en œuvre une séparation des fonctions au sein d'une organisation par des restrictions d'accès au système. L'actualité et l'efficacité des restrictions d'accès programmées peuvent de plus être vérifiées par des contrôles de conformité manuels.

## Information et communication

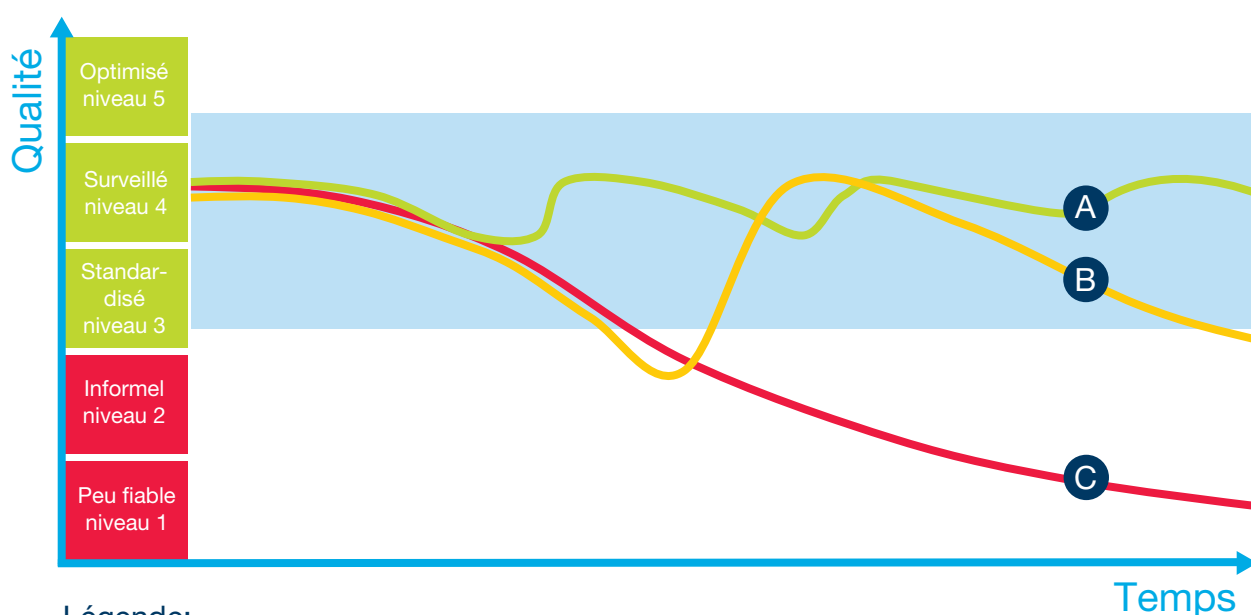
Les voies d'information et de communication doivent être définies de manière que les collaborateurs disposent des informations dont ils ont besoin pour effectuer les contrôles nécessaires.

Pour cela, les systèmes d'information doivent garantir que toutes les informations importantes sont collectées de manière fiable et ponctuelle et diffusées convenablement. C'est le seul moyen, pour les personnes compétentes, d'assumer leurs responsabilités. Dans ce contexte, la communication par niveau occupe une place particulière. Pour ce qui est du SCI, les collaborateurs doivent connaître leur rôle et leur responsabilité ainsi que les imbrications avec d'autres unités organisationnelles.

## Surveillance

La pratique montre que diverses causes – par exemple de nouveaux produits et marchés, des restructurations, des fluctuations de personnel, de nouveaux systèmes d'information ou des modifications de cadres réglementaires – peuvent avoir pour conséquence que les mesures de contrôle définies par le passé ne suffisent plus à couvrir une nouvelle situation de risque, que certains contrôles ne sont plus effectués ou que leur qualité se dégrade.

### Cycle de vie de la qualité d'un contrôle



#### Légende:

- Exigence de qualité en matière de SCI définie par le conseil d'administration
- A — Processus avec une évaluation continue de la qualité du contrôle
- B — Contrôles ponctuels (processus d'amélioration non intégré)
- C — Affaiblissement normal de la qualité du contrôle au fil du temps

## Surveillance constante et rapports périodiques

Un SCI n'est toutefois efficace que lorsque les mesures de contrôle fonctionnent parfaitement dans la durée. Le SCI dans sa globalité doit faire l'objet d'une surveillance permanente aussi bien pour garantir le respect des procédures définies que pour procéder, le cas échéant, à des ajustements lorsque l'environnement connaît des changements.

La surveillance du SCI s'effectue à différents niveaux. Des réglementations organisationnelles au sein de l'entreprise permettent de surveiller le SCI au niveau des procédures. Les supérieurs surveillent que les contrôles sont réellement effectués, par exemple sur la base d'échantillonnages ou d'observations.

La direction garantit une surveillance du SCI dans toute l'entreprise en créant les conditions structurelles nécessaires (attribution de responsabilités, création de systèmes d'information appropriés, etc.), mais aussi en définissant une procédure de rapport par exemple sur la présentation des résultats du contrôle ou sur des constatations importantes pour le SCI. Il est recommandé à ce sujet de désigner un responsable SCI qui assume, sur mandat de la direction, une part essentielle des tâches de surveillance.

Dans l'exercice de ses fonctions de surveillance, le conseil d'administration s'informe, lors d'entretiens avec la direction, sur le statut du SCI. Il devrait alors se concentrer sur les points suivants:

1. L'exploitation du SCI ou sa surveillance a-t-elle donné lieu à des événements ou à des incidents qui, de par leur importance, doivent être signalés au conseil d'administration?
2. Des changements économiques, organisationnels ou informatiques rendent-ils des ajustements du SCI nécessaires?
3. Les objectifs d'ajustement ou d'introduction de mesures de contrôles ont-ils, par exemple, été mis en œuvre en temps voulu?
4. Des modifications sont-elles intervenues dans l'évaluation du risque?
5. Une évaluation de la qualité du SCI a-t-elle été effectuée (p. ex. en cas d'auto-évaluation périodique) et quels en ont été les résultats?

La surveillance permanente du SCI et les rapports sont des conditions fondamentales pour que le conseil d'administration puisse assumer sa responsabilité générale du SCI. Cette forme de surveillance constitue l'un des piliers d'un SCI efficace.

## Evaluation de la qualité du SCI

Un SCI surveillé et optimisé se distingue par le fait que sa qualité – c'est-à-dire son efficacité, sa traçabilité et son efficacité – est évaluée périodiquement. Une évaluation et un rapport y relatif à l'intention du conseil d'administration devraient être effectués au moins une fois par an, voire plus souvent en cas de changements majeurs, qu'ils soient par exemple d'ordre organisationnel (acquisitions, restructurations, etc.) ou en relation avec l'environnement informatique. Il peut s'agir d'une évaluation indépendante (p. ex. par l'audit interne) ou effectuée par l'organisation elle-même (auto-évaluation). Si, lors de la surveillance de la qualité du SCI, il s'avère que des objectifs n'ont pas été atteints, des mesures de correction doivent être initiées.

Pour évaluer la qualité du SCI, la situation actuelle est comparée aux objectifs qualitatifs du conseil d'administration. Il existe différentes méthodes pour ce faire.

La qualité de chaque contrôle est mesurée à l'aune des critères efficacité, traçabilité et efficacité dans le cadre d'une auto-évaluation ou par l'audit interne. Ces critères sont identiques pour tous les processus commerciaux et peuvent être différenciés selon les besoins. La traçabilité peut être vérifiée notamment à partir de la documentation des risques et activités de contrôle et de la représentation du processus.

Afin que les résultats soient comparables et puissent être résumés dans une évaluation générale, d'autres considérations doivent être prises en compte. L'exemple «Traçabilité» montre comment procéder:

	Qualité				
	1	2	3	4	5
Traçabilité	Peu fiable	Informelle	Standardisée	Surveillée	Optimisée
Activités de contrôle	Il n'est pas possible de retracer si des activités de contrôle ont été effectuées	Sur la base de déclarations, il peut être établi que des activités de contrôle ont été effectuées	Les activités de contrôle effectuées sont documentées (qui, quoi, quand, comment)	L'exécution des activités de contrôle est surveillée	L'exécution et la surveillance des activités de contrôle sont effectuées et automatisées sur la base d'un work-flow
Déroulement des procédures	...	...	...	...	...
...					

Sur la base de ces objectifs, il est possible d'évaluer concrètement la qualité des différents contrôles selon l'échelle des critères de qualité (de 1 à 5). En résumé, l'évaluation de la procédure «Achats» peut être représentée de la manière suivante:

Achats			Efficacité	Traçabilité	Efficience	..	Moyenne de l'évaluation
Risque	Objectif de contrôle	Activité de contrôle					
Commandes non autorisées	Seules les commandes valables sont traitées	Les commandes sont autorisées conformément à la directive d'approbation	3	2	3		2,7
Livraisons retardées ou défectueuses	Les marchandises ne sont commandées qu'après de fournisseurs fiables	Notation ABC permanente des fournisseurs	4	1	2		2,3
...							
Moyenne de l'évaluation			3,5	1,5	2,5		2,5

La qualité des contrôles – donnée de manière illustrative dans l'exemple – a été évaluée comme peu fiable et informelle pour le critère «Traçabilité». L'évaluation des autres critères est effectuée de manière similaire. Dans l'exemple, par souci de simplification, une moyenne arithmétique a été calculée. Dans la pratique en revanche, une pondération différenciée des contrôles et critères est recommandée afin de tenir compte de leur signification spécifique. Pour pouvoir être classés, les résultats doivent être mesurés aux objectifs fixés par le conseil d'administration.

## Evaluation du SCI

	Peu fiable	Informel	Standardisé	Surveillé	Optimisé
Processus	1	2	3	4	5
Achats					
Logistique					
Ventes					
Finances et comptabilité					
Personnel, etc.					

Exigence de qualité du conseil d'administration: au minimum niveau 3 «Standardisé»

Dans notre exemple, le secteur «Achats» obtient une évaluation globale de 2,5 en moyenne et doit donc être classé dans le niveau de qualité 2 «Informel». Le processus appliqué ne remplit donc pas les objectifs fixés par le conseil d'administration, à savoir atteindre au minimum le niveau 3 «Standardisé».

Par conséquent, des mesures doivent être prises pour les procédures relatives au secteur «Achats». Sur la base de l'analyse des différents critères, il est possible d'identifier les domaines dans lesquels des mesures doivent être engagées. Les exigences qualitatives concernant l'efficacité des contrôles ont été remplies. En revanche, les critères traçabilité et efficience ne sont pas suffisamment couverts.

# Comment PwC peut vous soutenir dans votre projet SCI

Bien souvent, les déroulements et les risques relatifs aux procédures ne sont recensés et documentés que de manière incomplète et, par conséquent, les contrôles ne reposent souvent pas suffisamment sur une base systématique et orientée sur le risque. Le danger est donc que certains secteurs d'activité ne soient pas couverts ou ne le soient pas complètement alors qu'ils peuvent comporter un potentiel de risque non négligeable. Par ailleurs, il peut arriver que des contrôles trop détaillés soient effectués dans des domaines sans risque notable.

En règle générale, l'amélioration du SCI passe, pour les entreprises, par un grand nombre de mesures. Nous recommandons dès lors de procéder par étapes.

## Phases du projet SCI

Les projets SCI, c'est-à-dire les projets de documentation, d'évaluation et d'amélioration des contrôles internes, doivent être placés sous la responsabilité du conseil d'administration et être menés avec la participation active de la direction. La responsabilité ne peut être déléguée à des tiers extérieurs à l'entreprise; il peut en revanche être judicieux d'avoir recours à une aide extérieure, par exemple à des conseillers ou à l'organe externe de révision.

Un projet SCI se décompose en différentes phases qui peuvent être adaptées à la situation de l'entreprise et au cours desquelles il faut répondre à des questions concrètes:



Le développement systématique d'un système de contrôle interne, harmonisé avec d'autres fonctions de contrôle de l'entreprise, représente un défi de taille pour chaque entreprise. Forte de ses longues années d'expérience, PwC peut vous aider à optimiser votre système de contrôle interne.

## Projets SCI – Résultats et avantages

Phase du projet	Description	Résultats et avantages
Initialisation et conception	L'initialisation consiste tout d'abord à dresser un état des lieux de la situation actuelle sur l'étendue et le degré de développement du SCI. Sous forme d'une analyse des écarts, les résultats sont comparés aux exigences posées à un SCI ou à des valeurs de référence externes. Les objectifs ainsi que la qualité souhaitée pour le SCI sont définis et documentés par le conseil d'administration et la direction. Les responsabilités et compétences sont clairement définies.	L'entreprise dispose d'un rapport avec un état des lieux du SCI ainsi que d'une base pour déterminer la marche à suivre ultérieure. Avec la documentation des objectifs et des exigences, l'entreprise dispose de conditions-cadres et de standards clairement définis sur l'organisation, la mise en œuvre et l'exploitation du SCI.
Développement et introduction	Pour comprendre les processus commerciaux, les activités – y compris les contrôles – sont documentées. La documentation des procédures constitue la base de l'identification des risques liés à celles-ci. Les contrôles existants sont identifiés pour les différents risques; les contrôles faisant défaut sont créés et les insuffisances améliorées. Les solutions élaborées dans la phase de conception et de développement sont introduites dans l'entreprise. Il s'agit notamment de mettre en place ou d'adapter les contrôles manuels et automatiques. Parallèlement, les collaborateurs sont formés.	Une documentation facilement compréhensible des activités et des contrôles est disponible pour chaque procédure. Les risques liés aux procédures sont connus et documentés. Les contrôles ont été identifiés et/ou développés. Chaque collaborateur connaît ses tâches et ses responsabilités. Les contrôles peuvent être intégrés dans les opérations quotidiennes.
Exploitation	Les contrôles sont mis en œuvre au quotidien. Leur efficacité, leur traçabilité et leur efficacité sont testées périodiquement, voire adaptées lorsque cela est nécessaire. Sur la base de l'évaluation de la qualité du SCI, un rapport selon les niveaux est établi pour le conseil d'administration et la direction.	Le conseil d'administration et la direction disposent d'une évaluation documentée de la qualité du SCI et peuvent la mesurer aux objectifs. Les procédures et les contrôles sont adaptés en permanence aux nouveaux risques.

Selon le degré de développement du système de contrôle interne, les connaissances internes et les ressources disponibles, nous assistons et conseillons le comité de pilotage, le responsable de projet ainsi que l'équipe chargée du projet tout au long de la durée de celui-ci (p. ex. coaching, préparation et réalisation d'ateliers). Nous prenons en charge tout ou partie de l'élaboration du projet (p. ex. documentation des procédures, identification des risques, développement et introduction des contrôles) ou dressons un état des lieux du projet ou de l'efficacité, de la traçabilité et de l'efficacité du SCI (p. ex. test et évaluation des contrôles, rapports).

Il nous tient particulièrement à cœur de transmettre, durant le projet, notre savoir aux collaborateurs de l'entreprise. Nous garantissons ce transfert de connaissances par l'accompagnement et la formation des collaborateurs.

# Faire de votre projet SCI une réussite

Afin de garantir que les objectifs et attentes liés au projet soient remplis, il faut tenir compte d'exigences fondamentales. Les quelques principes résumés ci-après ont une influence capitale sur la réussite de votre projet SCI.

**Acceptation et engagement du conseil d'administration et de la direction:** chaque projet SCI doit être porté et soutenu par le conseil d'administration et la direction («tone at the top»). Le SCI ne devrait pas rester lettre morte mais être utilisé au sein de l'entreprise comme outil de gestion.

**Définition d'exigences claires pour le SCI et façon de procéder systématique:** des principes relatifs à l'exploitation et à la mise à jour du SCI sont définis pour l'entreprise. Une façon de procéder homogène permet de garantir que tous les collaborateurs appliquent les mêmes principes et que les résultats déploient les mêmes effets ou sont comparables.

**Procédure par phases:** un SCI doit être taillé sur mesure pour l'entreprise. La procédure consistant à recueillir, à actualiser et à évaluer le SCI doit tout d'abord être testée dans un projet pilote pour des secteurs définis de l'entreprise. La mise en œuvre peut ensuite se faire par phases, en fonction des priorités et de la disponibilité des ressources.

**Répartition claire des tâches et des responsabilités:** les tâches de contrôle doivent être clairement attribuées à un organe ou à une personne. Cela permet d'éviter que des mêmes contrôles soient effectués à plusieurs reprises ou ne le soient pas du tout, en raison d'un manque de clarté. Dans ce contexte, il convient de désigner un responsable SCI chargé de coordonner les activités touchant au SCI dans l'entreprise.

**Formation de tous les organes et personnes chargées du SCI:** la formation des collaborateurs est un élément fondamental pour garantir un SCI efficace. Tous les collaborateurs doivent comprendre qu'ils font partie intégrante du SCI et être en mesure d'identifier les nouveaux risques ou ceux ayant évolué pour que des mesures de contrôle correspondantes puissent être engagées.

**Disponibilité des ressources:** l'amélioration et le développement systématique du SCI nécessitent souvent que des ressources élevées soient disponibles durant le projet. Ceci est d'autant plus important qu'il a généralement été fait appel à des conseillers et que ceux-ci doivent parvenir à transmettre leur savoir à tous les intéressés.

**Ajustement permanent du SCI à un environnement en mutation:** le champ d'activité d'une entreprise connaît des mutations constantes. De nouveaux risques surgissent et les risques identifiés évoluent; ceci doit entraîner un ajustement des contrôles. L'efficacité du SCI ne peut être garantie que si les risques sont évalués en permanence et que les mesures correspondantes sont prises.

**Surveillance de la fiabilité du SCI par le conseil d'administration et la direction:** l'objectif de la surveillance du SCI est de vérifier que les contrôles sont réellement effectués et efficaces. Le conseil d'administration veille à ce que le SCI soit utilisé et actualisé continuellement et qu'il soit surveillé par la direction.

**Prise de conscience du fait que la sécurité absolue n'existe pas:** l'efficacité d'un SCI reflète toujours le rapport entre les risques décelés et les investissements qu'une entreprise souhaite engager pour y faire face. Des considérations concernant le coût/l'utilité des contrôles ne suffisent jamais à réduire tous les risques, un risque résiduel subsiste toujours. Il est cependant important que la direction et le conseil d'administration aient connaissance de ce risque résiduel.



# Les exigences légales laissent une grande marge de manœuvre

## Situation en Suisse

Le législateur n'a pas formulé de nouvelles exigences pour les entreprises concernant le système de contrôle interne. Comme par le passé, les principes de comptabilité commerciale selon l'article 957 ss CO et, pour les sociétés anonymes, l'article 662a CO «Etablissement régulier des comptes» s'appliquent à toutes les entreprises inscrites au Registre du commerce. Cependant, les sociétés anonymes ne sont désormais plus les seules à y être soumises. Toutes les entreprises soumises au contrôle ordinaire – indépendamment de leur forme juridique – devront répondre aux exigences relatives à l'établissement régulier des comptes. Les dispositions réglementant l'obligation de révision s'appliquent aux sociétés anonymes, aux Sàrl, aux sociétés coopératives, aux sociétés en commandite par actions, aux associations et aux fondations.

Selon l'article 716a chiffre 3 CO demeuré inchangé, le conseil d'administration d'une société anonyme a l'attribution intransmissible et inaliénable de fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier. Il en découle donc l'obligation de créer un système de contrôle interne (SCI).

Le tableau suivant montre à qui incombe la responsabilité de l'existence et de la surveillance d'un SCI ainsi que celle de son introduction et de son exploitation selon les différentes formes juridiques. Cette responsabilité concerne, indépendamment de la forme juridique, toutes les entreprises soumises à l'obligation de contrôle ordinaire.

Forme juridique	Responsabilité suprême et devoir de surveillance	Responsabilité de l'introduction et de l'exploitation
Société anonyme	Conseil d'administration	Direction de l'entreprise
Sàrl	Gérant	Gérant
Société coopérative	Administration	Administration, avec possibilité de déléguer à la direction
Association	Comité directeur	Comité directeur, avec possibilité de déléguer à la direction lorsque celle-ci existe
Fondation	Conseil de fondation	Conseil de fondation, avec possibilité de déléguer à la direction lorsque celle-ci existe

Le système de contrôle interne est désormais explicitement un objet de contrôle de l'organe de révision:

### Art. 728a chiffre 1 CO

L'organe de révision vérifie:

3. S'il existe un système de contrôle interne.

### Art. 728a chiffre 2 CO

L'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue.

### Art. 728b chiffre 1 CO

L'organe de révision établit à l'intention du conseil d'administration un rapport détaillé contenant des constatations relatives à l'établissement des comptes, au système de contrôle interne ainsi qu'à l'exécution et au résultat du contrôle.

L'organe de révision vérifie quels sont les mécanismes de contrôle existant dans l'entreprise. S'il décèle des faiblesses dans le système de contrôle interne, il fait part de ses constatations au conseil d'administration. Dans le cas où il ne peut pas s'appuyer sur les contrôles internes de l'entreprise pour l'audit des comptes annuels et des comptes de groupe, l'organe de révision doit obtenir l'assurance nécessaire par des opérations d'audit supplémentaires. Les entreprises doivent donc organiser leur SCI de manière que son existence puisse être constatée, ce qui constitue un défi pour elles.

Le législateur concentre ses attentes en matière de système de contrôle interne sur les risques liés aux rapports financiers et n'étend ses exigences ni aux risques opérationnels et stratégiques, ni aux risques découlant du respect des prescriptions, comme le prévoirait un SCI complet. Le législateur n'ayant formulé aucune exigence spécifique concernant l'étendue et le degré de développement du système de contrôle interne, c'est le conseil d'administration qui doit, de concert avec la direction, définir et documenter ses attentes en la matière. En outre, sur la base des nouvelles exigences en matière de vérification, il est également recommandé de mener une discussion approfondie avec l'organe de révision.

## Situation à l'étranger

Les entreprises ayant des établissements stables ou des participations à l'étranger doivent relever un défi tout particulier. D'une part, ces sites étrangers sont soumis aux mêmes exigences de consolidation que ceux de Suisse. D'autre part, il convient de tenir compte des prescriptions nationales qui imposent dans certains pays des exigences plus élevées qu'elles ne le sont en Suisse. Dans l'article 39 de sa 8<sup>e</sup> directive sur le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, l'Union européenne attribue clairement la tâche et la responsabilité du système de contrôle interne au comité d'audit.

### Art. 39 – Comité d'audit

1. Les entités d'intérêt public doivent être dotées d'un comité d'audit, composé de membres non exécutifs de l'organe d'administration ou de membres de l'organe de surveillance de l'entité contrôlée, comprenant au moins un membre indépendant compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit.
2. Le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes:
  - b. contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne le cas échéant, et de la gestion des risques de la société.
3. Le contrôleur légal ou le cabinet d'audit fait rapport au comité d'audit sur les questions fondamentales soulevées par le contrôle légal, notamment les faiblesses majeures du contrôle interne en rapport avec le processus d'élaboration de l'information financière, et il assiste le comité d'audit dans l'accomplissement de ses missions.

A cet égard, la FEE (Fédération des Experts-comptables Européens) a publié, en mars 2005, une prise de position intitulée «Gestion des risques et contrôle interne dans l'Union européenne». Elle est d'avis que, pour le système de contrôle interne, le choix devrait se porter sur une approche axée sur le risque.

# Connaissez-vous bien votre SCI ?

Les questions suivantes vous aideront à évaluer votre SCI et à identifier les améliorations possibles.

1. Les objectifs et les exigences qualitatives en matière de SCI sont-ils définis?
2. Des responsables SCI ont-ils été désignés?
3. Existe-t-il un processus systématique pour répertorier et évaluer les risques et ceux-ci sont-ils documentés?
4. Les processus et l'exécution des contrôles sont-ils documentés?
5. Est-il garanti que les risques importants sont couverts par des contrôles?
6. Les contrôles sont-ils adaptés lorsque la situation des risques évolue?
7. L'exécution des contrôles est-elle surveillée et documentée pour en assurer la traçabilité?
8. Un rapport périodique est-il établi à l'intention du conseil d'administration?
9. Existe-t-il une évaluation périodique de la qualité du SCI se conformant aux directives du conseil d'administration?
10. Des mesures sont-elles prises lorsque des faiblesses sont détectées dans le SCI et leur mise en œuvre est-elle surveillée?

Nous souhaitons vous aider afin que votre SCI atteigne les objectifs fixés et qu'il contribue, en tant qu'outil de gestion, à la réussite de votre entreprise. PwC bénéficie de longues années d'expérience, aussi bien dans le domaine spécialisé du SCI qu'en matière de gestion de projet. Nous serions heureux de vous assister en qualité de spécialiste et de partenaire lors de la réalisation de votre projet.

## Personnes de contact

**Werner Stebler**, Associé, Bâle

Tél. 058 792 55 07, E-Mail: [werner.stebler@ch.pwc.com](mailto:werner.stebler@ch.pwc.com)

**Matthias Rist**, Senior Manager, Bâle

Tél. 058 792 58 23, E-Mail: [matthias.rist@ch.pwc.com](mailto:matthias.rist@ch.pwc.com)

**Dominique Perron**, Senior Manager, Genève

Tél. 058 792 94 48, E-Mail: [dominique.perron@ch.pwc.com](mailto:dominique.perron@ch.pwc.com)

**Cornelia Ritz Bossicard**, Senior Manager, Zurich

Tél. 058 792 22 91, E-Mail: [cornelia.ritz@ch.pwc.com](mailto:cornelia.ritz@ch.pwc.com)

Aarau  
Bleichemattstrasse 43, 5000 Aarau  
Tél. 058 792 61 00, Fax 058 792 61 10

Bâle  
St. Jakobs-Strasse 25, 4002 Bâle  
Tél. 058 792 51 00, Fax 058 792 51 10

Berne  
Bahnhofplatz 10, 3001 Berne  
Tél. 058 792 75 00, Fax 058 792 75 10

Coire  
Gartenstrasse 3, 7001 Coire  
Tél. 058 792 66 00, Fax 058 792 66 10

Genève  
Avenue Giuseppe-Motta 50, 1211 Genève 2  
Tél. 058 792 91 00, Fax 058 792 91 10

Lausanne  
Avenue C.-F. Ramuz 45, 1001 Lausanne  
Tél. 058 792 81 00, Fax 058 792 81 10

Lucerne  
Werftstrasse 3, 6005 Lucerne  
Tél. 058 792 62 00, Fax 058 792 62 10

Lugano  
Via Cattori 3, 6902 Lugano-Paradiso  
Tél. 058 792 65 00, Fax 058 792 65 10

Neuchâtel  
Place Pury 13, 2001 Neuchâtel  
Tél. 058 792 67 00, Fax 058 792 67 10

Sion  
Place du Midi 40, 1950 Sion  
Tél. 058 792 60 00, Fax 058 792 60 10

St-Gall  
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26, 9001 St-Gall  
Tél. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10

Thoune  
Bälliz 64, 3601 Thoune  
Tél. 058 792 64 00, Fax 058 792 64 10

Winterthur  
Zürcherstrasse 46, 8401 Winterthur  
Tél. 058 792 71 00, Fax 058 792 71 10

Zoug  
Grafenauweg 8, 6304 Zoug  
Tél. 058 792 68 00, Fax 058 792 68 10

Zurich  
Birchstrasse 160, 8050 Zurich  
Tél. 058 792 44 00, Fax 058 792 44 10