



Michael Annen

lic. oec. HSG, expert-comptable diplômé. Partenaire de SRG Schweizerische Revisionsgesellschaft AG et de Comptabilité et Révision SA, Zoug, Membre de la commission de questions techniques/politiques / autorités STVIUSF
www.srgch.ch/www.brag.ch

Systeme de controle interne et appreciation des risques

Avec l'entrée en vigueur du nouveau droit de la révision, de nouveaux objets de contrôle que le réviseur doit confirmer à l'occasion de l'examen annuel ont été introduits: l'existence du système de contrôle interne ainsi que les données de l'annexe concernant l'exécution d'une appréciation des risques. La mise en œuvre et la documentation du système de contrôle interne ainsi que l'exécution de l'appréciation des risques doivent être implémentées jusqu'à la fin de l'année. L'article qui suit présente, à titre de centre de gravité, les aspects d'un système de contrôle interne (SCI) ainsi que la nouvelle Norme d'audit «Vérification de l'existence du système de contrôle interne (NAS 890)». En outre, des approches sont démontrées en ce qui concerne la manière dont les exigences légales dans les PME classiques peuvent être satisfaites.

Introduction: Deux nouveaux objets de contrôle

L'autorégulation fait place à un régime légal étendu et, dès 2008, les sociétés de capitaux sont assujetties à un contrôle, et ce indépendamment de leur forme juridique.¹ L'ampleur et l'intensité de ce dernier sont tributaires des critères de taille de la société. Les sociétés de capitaux qui dépassent deux des critères suivants dans deux années consécutives (art. 727, al. 2, CO) ou qui sont qualifiées de sociétés ouvertes au public (art. 727, al. 1^{er}, CO) sont soumises à la révision ordinaire:

- total du bilan: 10 millions de francs;
- chiffre d'affaires: 20 millions de francs;
- collaborateurs: 50 emplois en moyenne annuelle.

Les sociétés soumises à une révision ordinaire sont classées d'entreprises revêtant une importance économique.

Toutes les autres sociétés qui ne remplissent pas ces critères sont désormais assujetties à un contrôle restreint et soumises à la révision restreinte (art. 727a, al. 1^{er}, CO).

La révision ordinaire équivaut non seulement à un investissement de travail additionnel pour l'organe de révision, mais aussi à des exigences supplémentaires posées à l'entreprise à contrôler. L'entreprise soumise à un contrôle ordinaire doit dorénavant documenter le système de contrôle interne (SCI) et procéder à une appréciation des risques, laquelle doit être consignée dans l'annexe aux comptes annuels sous le point traitant de l'exécution d'une appréciation des risques (art. 663b, ch. 12, CO). La docu-

mentation du système de contrôle interne doit être adaptée à la taille et à la complexité de l'entreprise et la focalisation doit être portée en premier lieu sur les processus essentiels et les contrôles clés qui importent pour l'établissement des comptes annuels. La publication de l'appréciation des risques dans l'annexe suppose, par principe et dans son approche, une gestion des risques ou, à tout le moins, une appréciation annuelle des risques. Dans le cadre de l'exécution d'une appréciation des risques, le conseil d'administration devrait faire l'inventaire des risques commerciaux essentiels qui existent à l'heure actuelle ou qui peuvent survenir à l'avenir, en effectuer l'évaluation, et décider ainsi de mettre en œuvre des mesures destinées à gérer et/ou surveiller les risques.² Le conseil d'administration doit s'y appliquer et

exécuter l'appréciation des risques pour chaque société devant établir une annexe conformément à la loi. Vu que l'annexe fait partie intégrante des comptes annuels, la disposition relative à l'appréciation des risques devient également objet de contrôle aussi bien pour la révision ordinaire que pour la révision restreinte. Cependant, l'organe de révision n'a pas à exécuter d'examen de la gestion des risques, ni de leur identification et de leur évaluation «correctes»; il se restreint en effet à la vérification purement formelle des données concernant l'exécution d'une appréciation des risques dans l'annexe aux comptes annuels.

Dans la pratique, la majorité des membres de la branche des arts et métiers et des PME ainsi que les grandes entreprises s'emploient, aujourd'hui déjà, à réfléchir sur les risques – l'élément nouveau, c'est que ces réflexions doivent maintenant être couchées sur le papier. En effet, le réviseur a l'obligation stipulée par la loi, dans le cadre du contrôle ordinaire, de vérifier si une appréciation des risques a été exécutée et si un système de contrôle interne existe. Logiquement, le réviseur ne peut contrôler que ce qui existe effectivement, c'est-à-dire ce qui est documenté. C'est ce que prescrivent les normes d'audit. A cet égard, le réviseur ne doit pas se faire une idée sur les aspects matériels de l'appréciation des risques; il se limite à un examen formel. Dans la pratique, la question de savoir quels éléments doivent être inclus dans l'annexe en ce qui concerne l'appréciation des risques est fortement contestée; la loi et le message sont équivoques à ce sujet, et les explications qui y sont données sont en partie contradictoires. La Commission d'audit de la Chambre fiduciaire³ a proposé trois variantes comme solutions possibles pour la publication dans l'annexe: la première consisterait, pour la société, à ne publier que le processus d'appréciation des risques dans l'annexe. En tant que publication plus étendue (deuxième variante), les risques essentiels ayant une influence sur les comptes annuels feraient, en sus, l'objet d'une description. A titre de publication la plus étendue (troisième variante), il y aurait lieu d'indiquer dans l'annexe, en sus de la deuxième variante, également les risques opératifs et stratégiques. La dernière variante va très loin et sera probablement moins appliquée dans la pratique des PME.

Lors de l'examen du système de contrôle interne, il convient également de contrôler, outre la formalisation (soit la documentation) des processus essentiels avec leurs contrôles clés, la mise en œuvre dans le cadre de la révision. Déjà dans la deuxième réforme planifiée du droit de la SA,⁴ la publication concernant l'exécution d'une appréciation des risques est déplacée de l'annexe vers le rapport de situa-

tion, nouvellement créé. Cela a pour avantage que les entreprises devant faire l'objet d'un contrôle restreint ne devront plus, à compter de l'entrée en vigueur de la prochaine réforme du droit de la SA (guère avant 2011), publier d'appréciation des risques et que cet objet de contrôle redeviendra caduc pour ces sociétés.

Le système de contrôle interne (SCI)⁵

a) Une approche systématique

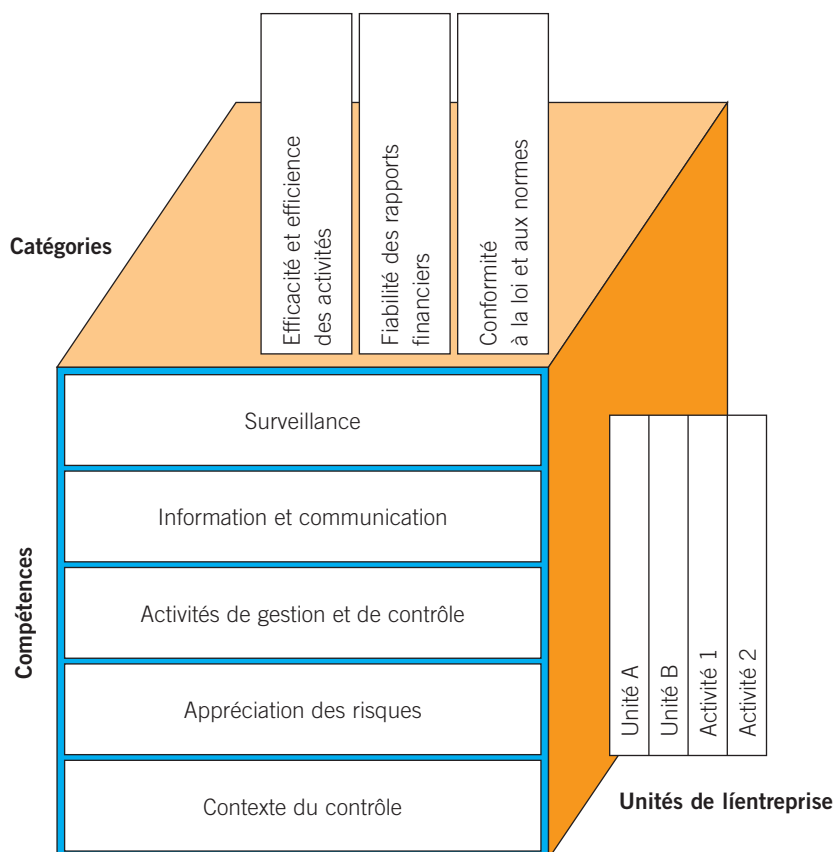
Un SCI ne doit pas être un but en soi ou représenter une chicane pour l'entrepreneur. La chance que le SCI soit désormais prescrit par la loi doit être mise à profit par les entreprises et les clients. Il importe que le fiduciaire et réviseur le communique aussi en conséquence. Avec le SCI, on garantit:

- que les objectifs en termes de politique commerciale sont atteints;
- que les lois et prescriptions sont observées («Compliance»);
- que le patrimoine de l'entreprise est protégé;
- que des erreurs et des irrégularités sont décelées et corrigées;
- que la tenue des comptes est régulière et que la présentation des comptes est fiable et ponctuelle.

Ce que vous pensez maintenant est correct – il n'y a là rien de neuf et, si l'on y réfléchit d'un

peu plus près, c'est bien ce que fait chaque entrepreneur qui garde les buts précités à l'esprit: un propriétaire d'entreprise qui a du succès connaît ses risques et a pris des mesures en vue de protéger la fortune commerciale, d'observer les lois et les prescriptions, d'éviter la survenance d'erreurs et d'irrégularités ou, à tout le moins, d'en réduire l'ampleur, et la tenue des comptes ainsi que les rapports financiers sont aménagés de telle manière que l'entrepreneur puisse se fier aux chiffres.

On pourrait croire qu'avec la nouvelle législation peu de choses changent pour de nombreuses PME. Celui qui, à ce jour, a travaillé avec succès en tant qu'entrepreneur, a suivi – consciemment ou inconsciemment – les objectifs du SCI. Ainsi, il n'est non plus nécessaire de définir de nouveaux buts, voire de mettre sens dessus dessous la comptabilité et les processus. Mais voilà: le législateur exige, avec la confirmation de l'existence du SCI, que celui-ci soit dorénavant formalisé et documenté. Et il y a là un besoin de rattrapage, avant tout pour les PME. Plus la taille de l'entreprise est importante, plus les chances sont grandes pour l'implémentation d'un SCI formalisé; en effet, avec l'accroissement de la complexité et de la taille de l'entreprise, la gestion de cette dernière n'est possible plus qu'avec des règles et des processus formalisés et documentés. Il convient de constater que la nouvelle législation touche précisément les PME, car c'est chez



elles que le besoin de formalisation et de documentation est le plus important.

Cependant, elle offre, avant tout dans le domaine du SCI, des opportunités pour un débat structuré et approfondi sur la thématique, pour une réflexion interne sur les processus et pour supprimer des vices dans les contrôles. La compréhension fondée des processus, des contrôles et des risques offre des chances susceptibles de mener à des atouts par rapport aux concurrents.

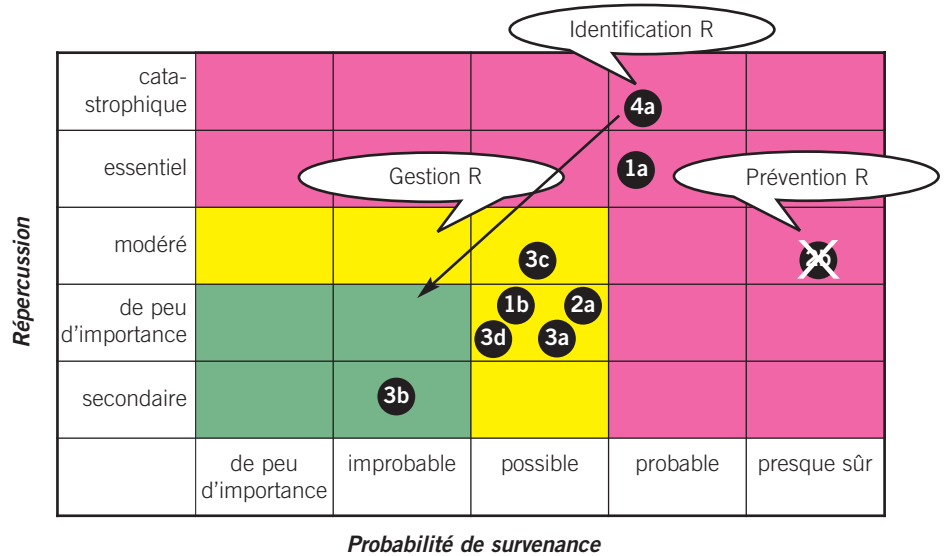
La confirmation de l'existence du SCI selon l'art. 728a CO se focalise, pour l'essentiel, sur le but de la fiabilité des rapports. Le législateur ne dit rien sur la manière dont un SCI doit être aménagé. Il y a déjà diverses bases légales⁶, mais un modèle de référence s'est imposé en substance, au plan international, sur la manière dont un SCI peut être structuré: le modèle COSO,⁷ que l'on peut représenter à l'aide d'un hexaèdre (voir illustration à la page 277).

Le modèle COSO est un «Framework» qui doit aboutir à une compréhension simple, systématique et étendue du SCI, ce qui aide à faciliter la communication de la systématique du SCI, car COSO est très bien connu de ceux qui appliquent le SCI. Il est aussi un fait que les responsables SCI dans les PME ne sont pas contraints de plancher sur la littérature en matière de COSO, car le modèle va beaucoup plus loin que ce qui est requis pour la confirmation de l'existence du SCI au sens de la loi suisse.

Le «Framework» COSO pénètre à travers les diverses unités de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il est applicable universellement pour toutes les activités commerciales, branches et unités dans la même systématique. Pour aménager un SCI, il faut recouvrir les aspects suivants qui, dans le modèle COSO, sont aussi appelés composantes:

- contexte du contrôle;
- appréciation des risques;
- activités de gestion et de contrôle.
- information et communication;
- surveillance.

Si l'on se limite aux objectifs de la législation suisse, consistant à assurer la fiabilité des rapports financiers, ces composantes ne doivent être élaborées et aménagées qu'en relation avec ce but. Si l'entreprise opte pour l'introduction d'un SCI étendu selon le «Framework» COSO, il faut également recouvrir avec les composantes précitées les objectifs de l'activité opérationnelle effective et efficiente ainsi que la conformité à la loi et aux normes («Compliance»). Cela signifie un aménagement du SCI plus étendu et plus intense au plan du temps.



b) Le contexte du contrôle

Le contexte du contrôle comprend avant tout les facteurs «soft», tels que l'attitude par rapport aux contrôles, la sensibilité, le comportement des collaborateurs, le style de conduite, la structure organisationnelle, les compétences des collaborateurs et la communication, mais aussi le comportement éthique, la philosophie du management, l'intégrité, la diligence du personnel, et il influence les autres composantes, telles que l'appréciation des risques, la communication ou la surveillance. Un contexte de contrôle «positif» au sens d'un SCI existant représente, en fin de compte, la base fondamentale. S'il y a une discordance dans le contexte du contrôle, même les meilleurs processus d'appréciation des risques et activités de contrôle ne pourront être d'un grand secours pour maintenir un SCI en état de fonctionner. Une politique et, avant tout, une sélection du personnel réelle et continue est la clé d'un bon contexte de contrôle!⁸ La question, de savoir si les valeurs sont effectivement vécues au sein de l'entreprise, dépend de façon centrale du comportement et du mode de travail du conseil d'administration et des cadres supérieurs.

c) L'appréciation des risques

La connaissance des risques importants pour l'entreprise ainsi que leur pondération et leur appréciation est une condition de base pour un SCI en mesure de fonctionner. Ce sont principalement les risques susceptibles de mettre en péril les buts entrepreneuriaux qui revêtent de l'importance. A cet égard, il y a lieu d'évaluer

les répercussions et la probabilité de survenance pour chaque risque. Cette appréciation des risques peut être représentée graphiquement sous la forme d'une matrice des risques (voir illustration ci-dessus).

Dans des situations plus simples, la formulation ainsi que les mesures et les compétences peuvent être regroupées dans un tableau (voir tableau 1).⁹

A nouveau, il convient d'observer que l'objectif se limite à la fiabilité des rapports financiers et que les deux autres buts COSO peuvent être négligés si seules les exigences légales doivent être satisfaites en tant qu'objectif minimum. Pour que les responsables des finances identifient et apprécient correctement les risques et en déduisent les mesures afférentes, une communication ponctuelle avec le conseil d'administration ou le directeur est indispensable. En fin de compte, l'appréciation des risques de l'ensemble du comité directeur et du conseil d'administration devrait reproduire une image plus transparente et une compréhension meilleure des risques entrepreneuriaux, ce afin de pouvoir tirer de ce processus un avantage entrepreneurial.

La mise sur pied du SCI selon COSO a lieu au moyen d'une approche «Top Down»: le point de départ est l'analyse des risques au niveau de l'ensemble de l'entreprise, décomposée ensuite selon les diverses positions des comptes annuels jusqu'au niveau des comptes proprement dits. L'analyse des processus commerciaux influant sur les comptes annuels représente les préparatifs pour une analyse des risques. Alternativement, un SCI peut aussi

Tableau 1

Déclaration dans les comptes annuels	Analyse des risques	H / M / B	Mesures	Compétence	Appréciation

Tableau 2

Processus partiels / Buts des processus partiels	Analyse des risques		Mesures de gestion et de contrôle			Appréciation et conclusion (OK / non, commentaire)
	Facteurs de risque / Description des risques	Rating	Mesures / Commentaires	Responsable(s)	Type (manuel / automatique, préventif / détectif)	
...

être réalisé à l'aide d'une approche «Bottom Up»: représentent le point de départ les positions des comptes annuels ainsi que les processus principaux qui y sont liés. Selon la compréhension des risques et du SCI au sein de l'entreprise, les deux approches sont des voies possibles pour qu'en résulte une appréciation des risques utilisable comme input clé lors de la détermination des activités de contrôle nécessaires.

d) Les activités de gestion et de contrôle

Les activités de gestion et de contrôle sont le cœur d'un SCI et doivent garantir que les risques sont «sous contrôle» et les mesures correspondantes mises en œuvre. Les activités de gestion et de contrôle sont intégrées dans les processus commerciaux par le biais de lignes directrices et de données théoriques. Ceux-ci présentent un aménagement différent selon la complexité et la taille de l'entreprise. Il n'y a pas de recette miracle à cet égard.

Peuvent être des activités de contrôle:

- les approbations;
- les autorisations;
- les vérifications complémentaires;
- la concordance des comptes;
- les contrôles du rendement;
- les séparations de fonctions.

Dans les PME, les approbations par le comité directeur et/ou par le conseil d'administration ainsi que le principe des «deux paires d'yeux» représentent sans doute l'un des contrôles les plus courants. En font aussi partie la signature collective en lieu et place de la signature individuelle.

Il importe que les mesures introduites soient équilibrées, soutiennent le comportement souhaité (mesures de gestion) et empêchent le comportement indésirable (mesures préventives). La réglementation des processus de travail, de l'organisation des procédures et des structures, mais aussi une articulation correcte des instances sont des exemples de mesures.

A cet égard, l'engagement de la technologie de l'information et de logiciels standards aide souvent à introduire, de façon simple et avantageuse, des contrôles appropriés. La séparation des fonctions est un bon contrôle, efficace, mais touche à des limites auprès des entreprises de petite taille, en raison des ressources en personnel restreintes.

Pour que des contrôles corrects se fassent à la bonne place, il est nécessaire d'analyser les processus commerciaux (comparaison entre état théorique et état actuel) et d'identifier les éventuels déficits de contrôle. En vue de la documentation des risques et des contrôles, il y a lieu de recommander une matrice de contrôle des risques,¹⁰ laquelle pourrait se baser sur un fichier Excel simple (voir tableau 2).

Hormis le ratio coût à profit, il se pose toujours, pour l'entreprise, la question de savoir à quel point l'aménagement d'un SCI doit être détaillé. L'avantage d'une solution au moyen d'un tableau Excel est que celui-ci peut être étendu à volonté. Sur le marché, il existe des modèles et des outils de documentation mieux préparés pour un SCI intégral. Ces modèles se basent fréquemment sur des logiciels courants, tels qu'Excel, et sont tout à fait intéressants pour des PME d'une certaine importance ou pour celles qui souhaitent mettre en œuvre plus que le minimum légal en termes de SCI et d'appréciation des risques.¹¹ Une matrice de contrôle des risques devrait recouvrir à tout le moins les informations suivantes:

- processus (partiel);
- analyse des risques avec leur description et pondération;
- mesures de gestion et de contrôle;
 - mesure / commentaire;
 - responsable;
 - type de mesure;
- appréciation, avec faiblesses et besoin d'agir.

Une matrice de contrôle des risques avec l'intensité de détail proposée ci-dessus remplit les

conditions de la documentation d'un SCI et de la transparence, et permet à l'entreprise d'exécuter une analyse autonome du contrôle des risques. En résumé, cette matrice de contrôle des risques aide à définir et à pondérer, au plan qualitatif, l'étendue des risques et à relever les contrôles et mesures afférents. Cela permet à l'entreprise de démontrer périodiquement une appréciation du coût/profit ainsi que des faiblesses potentielles et des possibilités d'amélioration. La représentation des processus commerciaux dans des organigrammes soutient visuellement une matrice de contrôle des risques et peut être une aide lors de l'implémentation du SCI.

e) L'information et la communication

L'information et la communication sont des parties intégrantes importantes dans le modèle COSO et dans un SCI. Il importe que les collaborateurs soient au courant du SCI et informés également des mesures ainsi que des faiblesses, et puissent déceler des potentiels d'amélioration. En ce qui concerne les informations concernant les rapports financiers, des sources externes, telles que des publications d'associations, de fournisseurs, de concurrents, ou des informations sur l'environnement économique, peuvent aussi revêtir de l'importance. Dans les entreprises de taille majeure, il faut, par exemple, communiquer avec clarté qui est responsable pour quels comptes, qui peut en ouvrir et en clore et qui est autorisé à en faire la comptabilisation. Dans le cas idéal, ces données sont consignées au moyen de contrôles IT, c'est-à-dire par le biais d'autorisations. L'application d'un modèle COSO soutient la communication et l'information.

Seul celui qui informe peut aussi agir en conséquence – raison pour laquelle les collaborateurs doivent être informés intégralement sur le SCI existant. La communication a également lieu par des lignes directrices que le conseil d'administration doit développer et émettre.

f) La surveillance

En fin de compte, il y a lieu de surveiller le SCI. C'est précisément dans le domaine des rapports financiers qu'il est essentiel de saisir à temps les écarts par rapport à l'état théorique et d'en déduire les mesures nécessaires. La surveillance s'effectue, d'une part, au moyen des mesures courantes de surveillance et des rapports de défaillance, ceux-ci étant plutôt de nature informelle, avant tout dans les entreprises de petite taille.

Mise en œuvre du système de contrôle interne dans les PME

Un SCI étendu au sens du modèle COSO ne se laisse pas toujours réaliser pour les PME, car

c'est précisément en relation avec le SCI que prédominent des conditions cadres restrictives. Ainsi, les ressources disponibles pour l'introduction d'un SCI étendu sont, la plupart du temps, très réduites et la mise en œuvre de l'ensemble des mesures de contrôle touche à des limites. En particulier dans le domaine des rapports financiers, les ressources sont fréquemment insuffisantes et les mesures de contrôle techniques dans le domaine IT ne peuvent être concrétisées dans leur intégralité. Les contrôles internes dans les PME peuvent être sensiblement améliorés en renforçant le conseil d'administration en ce qui concerne le savoir-faire financier. A cet égard, il y a lieu de se focaliser sur les risques les plus essentiels et de consolider le principe des «deux paires d'yeux». Des conditions posées aux processus au moyen de lignes directrices simples optimisent les mesures de contrôle et la compréhension globale pour le SCI. Le comité directeur et/ou le conseil d'administration doivent être intégrés davantage dans la surveillance du SCI. En plus, l'organe de révision détient une fonction de contrôle importante dans les PME, précisément pour ce qui est de la fiabilité et des rapports financiers.

A l'aide d'une matrice de contrôle des risques basée sur Excel, le cas échéant avec le soutien d'une matrice des risques, il est possible de réaliser un SCI à la mesure des PME concernées et satisfaisant aux exigences légales afin de préserver un ratio coût à profit raisonnable. Sur cette base, chaque entreprise peut étendre son SCI; il existe, à cet effet, suffisamment de moyens auxiliaires techniques, tels que l'utilisation d'un logiciel destiné à établir des organigrammes. Il convient de ne pas oublier les organigrammes, régimes de compétences, règlements et consignes de service, etc. existants, qui servent de parties intégrantes de la documentation du SCI. La matrice de contrôle des risques doit renvoyer à ces documents (disponibles). Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue!

Dans une PME, un SCI ne doit pas être une fin en soi, mais être compris comme un processus intégré. Il doit faire partie de la structure et des processus existants de l'entreprise.

NAS 890 – Vérification de l'existence du système de contrôle interne

La base pour la vérification de l'existence du SCI est constituée par la Norme d'audit suisse NAS 890,¹² laquelle a été publiée début 2008 par la Chambre fiduciaire et doit être appliquée pour les comptes annuels à compter du 1^{er} janvier 2008. Pour la personne responsable, il se pose en premier lieu la question de savoir

quels actes de vérification elle doit exécuter afin qu'elle puisse confirmer, irréfutablement et sans restrictions, l'existence du SCI. Dans ce contexte, il importe que ce soit le conseil d'administration qui soit responsable de l'aménagement, de l'implémentation et de la préservation d'un SCI convenable et approprié, et non l'organe de révision. Selon l'art. 728a, al. 1^{er}, ch. 3, CO, l'organe de révision confirme une fois par an l'existence de ce SCI défini par le conseil d'administration. Ce dernier doit veiller à ce que le SCI défini:

- soit documenté en la forme écrite, et
- soit appliqué.

Le fonctionnement durable et impeccable du SCI n'est pas l'objet de la vérification, c'est-à-dire que l'existence peut être confirmée par le réviseur lorsqu'une documentation écrite du SCI est disponible et que la preuve peut être fournie qu'il est aussi «vécu» dans le quotidien de l'entreprise.

Il existe une autre restriction pour la vérification: dans le cas idéal, l'entreprise dispose, dans tous ses domaines, d'un SCI en état de fonctionnement, documenté et mis en œuvre jour après jour. Cependant, le réviseur peut se limiter aux éléments du SCI qui sont nécessaires en considération de la tenue régulière des comptes et des rapports financiers. Partant, il suffit que la documentation se limite aux processus, aux risques et aux contrôles clés qui sont liés aux rapports financiers et/ou influent sur eux. L'aménagement du SCI n'est défini ni dans la loi, ni dans le message, et c'est pourquoi il existe une grande marge de manœuvre dans la concrétisation du SCI. Pour la personne opérant la vérification, un SCI assume, depuis toujours, une fonction importante pour planifier le contrôle de la clôture; là où un SCI en état de fonctionner existait, le contrôle pouvait se limiter, dans le passé également, à l'examen des contrôles et réduire en conséquence les vérifications axées sur les résultats.¹³ Dans des situations très simples, il a été fait abstraction de la vérification des contrôles, pour passer directement aux actes d'examen axés sur les résultats.

Pour les composantes du contrôle, la NAS 890 s'oriente sur le modèle COSO et les spécifie en ce qui concerne le but de la vérification: le contexte du contrôle, le processus d'appréciation des risques de l'entreprise, les systèmes d'information revêtant une signification au plan de la présentation des comptes, la communication et les processus commerciaux qui y sont liés, les activités de contrôle ainsi que la surveillance des contrôles.

Le contexte du contrôle revêt de l'importance en tant que base. Le processus d'appréciation des risques de l'entreprise est le fondement

pour leur identification. L'identification des risques est, à son tour, la base pour que les contrôles clés soient placés au bon endroit. Depuis un certain temps déjà, le réviseur travaille avec une approche axée sur les risques; à la fin des années quatre-vingt-dix, les grandes sociétés de révision ont lancé les approches de vérification orientées sur les risques. A cet égard, le réviseur place les centres de gravité de sa vérification là où les risques quant à des indications essentielles erronées dans les comptes annuels sont les plus grands. Une vérification axée sur les risques n'est rien de nouveau pour la corporation – une description circonstanciée en a déjà été faite dans le MSA 1998.

Les systèmes et processus importants au plan de la présentation des comptes sont les procédures et les enregistrements installés dans l'entreprise pour pouvoir produire les preuves et les clôtures annuelles correspondantes.

La NAS 890 cite les conditions pour l'existence d'un SCI:

- Le SCI est concrétisé et vérifiable, il doit donc être documenté.
- Le SCI doit être adapté aux risques et à l'activité commerciale.
- Le SCI doit être connu des collaborateurs, lesquels doivent l'appliquer.
- Le SCI doit se baser sur une sensibilité au contrôle qui prédomine dans l'entreprise.

La vérification de l'existence du SCI peut s'effectuer au moyen des procédures de contrôle suivantes:

- Examen de la documentation quant à l'aménagement
- Audition, observation et vérification
- Test de cheminement

Dans le cas normal, une pure vérification de la documentation ne suffira pas à tester l'existence. A cet égard, le test de cheminement («Walk Through Test») représente un procédé de vérification efficace afin de prouver l'existence du SCI. Ce dernier permet de reproduire une opération commerciale spécifique du début à la fin et d'examiner la documentation afférente de l'exécution des contrôles clés définis.

Dans les PME soumises au contrôle, il importe aussi de faire preuve d'un certain pragmatisme et de ne pas devenir formaliste à l'excès. Dans des situations de PME simples, il peut tout à fait suffire que le réviseur parcoure la documentation du SCI et puisse renoncer, sur la base des connaissances approfondies de l'entreprise, à des procédures de contrôle additionnelles, telles qu'auditions et/ou test de cheminement. Le cas échéant, le réviseur doit s'appuyer davantage sur des discussions avec la direction de l'entreprise et se faire une idée sur la manière dont les risques sont identifiés et

appréciés et sur les contrôles qui ont été implémentés. Il est admissible, à cet égard, que dans des situations simples une formalisation moins forte du processus d'appréciation des risques et du SCI soit généralement appliquée. Il ne faut pas oublier qu'il existera une multitude de PME classiques qui tombent sous la révision ordinaire, mais dans lesquelles des conditions relativement simples continuent à prédominer. Dans de tels états de fait moins complexes, un SCI documenté sur quelques pages A4 (matrice de contrôle des risques sous forme de tableau Excel!) peut, par exemple, tout à fait suffire pour satisfaire aux dispositions légales ainsi qu'à la NAS 890. Dans ces cas, le réviseur s'appuiera de façon accrue, pour la vérification de l'existence du SCI ainsi que de l'appréciation des risques, sur des auditions et des observations adéquates pour fournir la preuve de la vérification.

Pour que l'étendue de la vérification puisse être réduite à une mesure raisonnable, il ne faut pas exécuter chaque année tous les contrôles clés; une rotation est permise. Le réviseur doit s'assurer qu'aucun changement ne soit intervenu par rapport à l'an passé. Il doit procéder à des actes de vérification appropriés afin qu'il puisse confirmer chaque année l'existence du SCI. Cela signifie que des actes de vérification doivent être effectués annuellement dans ce domaine, même si des centres de gravité ou une rotation sont permis chaque année.

Outre la présentation des rapports à l'adresse de l'assemblée générale, dans lesquels le réviseur confirme l'existence du SCI (art. 728a, ch. 3, CO), le réviseur dresse, à l'attention du conseil d'administration, un rapport étendu dans lequel il expose des constatations sur la présentation des comptes et, notamment, sur le SCI. A ce propos, il y a lieu de démontrer, du point de vue de l'organe de révision, des possibilités d'amélioration et de signaler des imperfections dans le SCI qui ont été détectées dans le cadre de la révision de la vérification de l'existence.

Dans le cadre des travaux de vérification, le réviseur doit parvenir à la conclusion que les contrôles clés définis et documentés sont réalisés. Si certaines faiblesses ou un potentiel d'amélioration se présentent ou si les processus et contrôles clés essentiels ne sont pas tous documentés, il est possible de confirmer l'existence du SCI. Toutefois, le réviseur doit juger si l'absence d'une documentation de contrôles clés et de processus importants exige une restriction dans le rapport de révision. L'existence du SCI ne peut pas être confirmée dans le rapport de révision si le SCI ne tient aucunement compte des risques de l'entreprise ou si le SCI défini par le conseil d'administration n'a pas été mis en œuvre.

Système de contrôle interne pour les PME – un défi pour le réviseur

Le défi pour le réviseur est assurément la documentation qui doit être disponible pour effectivement exécuter une vérification. Sans documentation détaillée, la vérification et la preuve d'un SCI ne sont possibles qu'avec des restrictions notables. Il est intéressant de constater que cette possibilité est reprise dans les standards internationaux; dans ces cas, ISA 315 recommande, par exemple, de faire un usage accru d'auditions et d'observations à titre d'actes de vérification.

Un autre problème est représenté par la hiérarchie réduite dans les PME et, partant, la possibilité limitée de surveiller le SCI; en raison des ressources, de nombreuses fonctions se situent auprès d'une personne et le risque est ainsi plus grand que des contrôles soient esquivés. C'est précisément l'attitude propriétaire-entrepreneur par rapport aux activités de contrôle qui peut influencer l'approche de la vérification. Plaident en faveur d'un risque accru:

- la confusion entre transactions privées et transactions professionnelles;
- la disproportion entre niveau du revenu et style de vie;
- le changement fréquent de conseillers et d'organe de révision;
- la pression du temps lors de la révision, sans motifs reconnaissables;
- des transactions inhabituelles avant et après la date de référence du bilan;
- des transactions inhabituelles avec des proches.

Enfin, le réviseur a aussi besoin d'une bonne dose de bon sens afin de pouvoir évaluer la situation d'ensemble dans la PME en ce qui concerne le SCI. A cet égard, il convient de ne pas perdre de vue les exigences minimales selon la NAS 890.

Conclusion

Dans toute la discussion sur le système de contrôle interne, il ne faut pas oublier que même le meilleur SCI a des limites. On pourrait aussi parler de limites immanentes au SCI, telles que par exemple le facteur d'influence humain suite à une erreur ou à une décision discrétionnaire déficiente, mais aussi la violation consciente des règles sur le SCI. Précisément dans les PME, il est souvent impossible de mettre sur pied un SCI étendu, et certaines lacunes subsistent. D'un autre côté, l'entrepreneur PME a une ample connaissance de l'activité ainsi qu'une vision approfondie de son sec-

teur opératif, ce qui lui permet de compenser les déficits de contrôle. Le système de contrôle interne doit toujours être adapté à la taille et à la complexité ainsi qu'au profil de risque de l'entreprise. ■

¹ Les sociétés coopératives, les associations et les fondations sont également touchées par le nouveau droit de la révision. Quant aux sociétés de personnes, elles restent exemptées de la révision.

² Extrait de la prise de position de la Chambre fiduciaire «Neues Revisionsrecht – Ausgewählte Fragen und Antworten», de juin 2008.

³ La Commission d'audit a communiqué son avis sur le sujet dans la prise de position de la Chambre fiduciaire «Neues Revisionsrecht – Ausgewählte Fragen und Antworten», de juin 2008.

⁴ Il est prévu que le projet sera délibéré au Parlement en automne 2008.

⁵ Les explications qui suivent se fondent sur l'ouvrage standard de Dieter Pfaff/Flemming Ruud, Schweizer Leitfaden zum internen Kontrollsystem (IKS).

⁶ Droit des sociétés concernant l'établissement régulier des comptes annuels, art. 662 ss. CO; conseil d'administration et haute direction, art. 716a, ch. 1 à 3, CO / Ligne directrice de SWX sur le gouvernement d'entreprise / Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise, d'économiesuisse.

⁷ COSO est l'abréviation de «Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission», lequel a développé ce cadre pour le SCI. Le «Framework» COSO est le cadre de référence reconnu au plan international. Le fameux Sarbanes-Oxley Act (SOX) renvoie aussi au «Framework» COSO en tant que base reconnue pour l'appréciation périodique du SCI et des rapports financiers. Le présent article se réfère principalement au modèle COSO.

⁸ La formulation d'un code de conduite, par lequel les collaborateurs confirment en la forme écrite qu'ils ont lu et compris ce dernier, soutient la promotion des valeurs éthiques et l'intégrité dans le sens de l'entreprise.

⁹ Extrait des documents de formation de Karl Renggli, expert-comptable diplômé.

¹⁰ Dédit de Dieter Pfaff/Flemming Ruud, Schweizer Leitfaden zum internen Kontrollsystem (IKS).

¹¹ A ce propos, il est fait référence, par exemple, au SCI de BDO «SCI pour ME», lequel suit une approche «Bottom Up», ou au «Riskmanagement- und IKS-Tool» de Hermann Grab, Mattig, Suter und Partner, lequel se base sur l'approche COSO.

¹² Les explications qui suivent se fondent sur la Norme d'audit suisse: Vérification de l'existence du système de contrôle interne (NAS 890), publiée par la Chambre fiduciaire. La Norme d'audit est obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2008.

¹³ Fonction dite du «moyen en vue de la fin». Il est également fait référence, à ce propos, à la NAS 400.