

Systeme de controle interne (SCI)
pour les PME et les institutions sociales

Remarques préliminaires

Nouveaux articles de loi dans le code des obligations dès le 01.01.2008 pour les personnes morales (sociétés anonymes, Sàrl, coopératives, fondations, associations) :

Art. 727 CO

¹ Les sociétés suivantes sont tenues de soumettre leurs comptes annuels et, le cas échéant, leurs comptes de groupe au contrôle ordinaire d'un organe de révision :

- 1) les sociétés ouvertes au public, soit les sociétés :
 - a) qui ont des titres de participation cotés en bourse,
 - b) qui sont débitrices d'un emprunt par obligations¹,
 - c) dont les actifs ou le chiffre d'affaires représentent 20% au moins des actifs ou du chiffre d'affaires des comptes de groupe d'une société au sens des let. a et b ;
- 2) les sociétés qui, au cours de deux exercices successifs, dépassent deux des valeurs suivantes :
 - a) total du bilan : 10 millions de francs,
 - b) chiffre d'affaires : 20 millions de francs,
 - c) effectif : 50 emplois à plein temps en moyenne annuelle ;
- 3) les sociétés qui ont l'obligation d'établir des comptes de groupe.

² Un contrôle ordinaire des comptes est également requis lorsque des actionnaires représentant ensemble au moins 10% du capital-actions l'exigent.

³ Lorsque la loi n'exige pas un contrôle ordinaire des comptes annuels, ce contrôle peut être prévu par les statuts ou décidé par l'assemblée générale.

Art. 727a CO

¹ Lorsque les conditions d'un contrôle ordinaire ne sont pas remplies, la société soumet ses comptes annuels au contrôle restreint d'un organe de révision.

² Moyennant le consentement de l'ensemble des actionnaires, la société peut renoncer au contrôle restreint (*opting out*) lorsque son effectif ne dépasse pas dix emplois à plein temps en moyenne annuelle.

...

Ordonnance concernant l'organe de révision des fondations (RS 211.121.3 du 24.8.2005) :

Les fondations ne peuvent être dispensées de l'obligation de désigner un organe de révision (*opting out*) qu'à la demande de l'organe suprême de la fondation à l'autorité de surveillance ; celle-ci peut dispenser la fondation de l'obligation de désigner un organe de révision si le total du bilan de la fondation est inférieur à CHF 200 000, si la fondation n'effectue pas de collectes publiques et si la révision n'est pas nécessaire pour déterminer exactement l'état du patrimoine et les résultats de la fondation.

Art. 728a CO

¹ L'organe de révision vérifie :

- 1) ...
- 2) ...
- 3) s'il existe un système de contrôle interne.

² L'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue.

¹ Les obligations de caisse ne sont pas considérées comme des emprunts par obligations

Art. 728b CO

¹ 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.

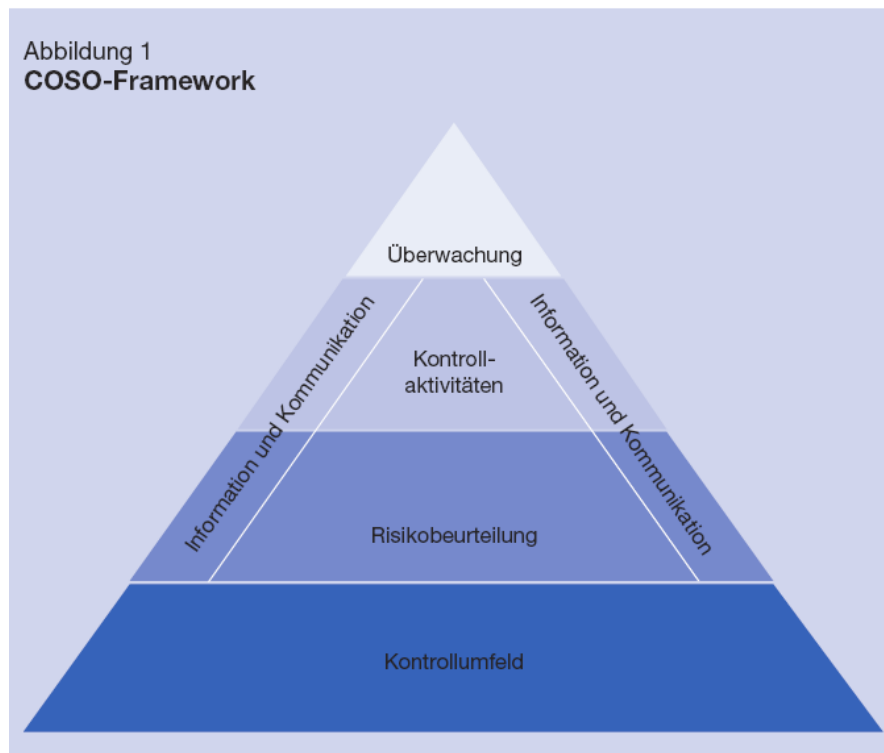
La confirmation de l'existence d'un SCI par la révision a lieu sur la base de la documentation du SCI. L'entreprise doit documenter le SCI de telle manière que les processus les plus importants du SCI puissent être suivis. L'entreprise doit faire en sorte que les documents soient mis à jour et qu'ils reflètent la situation actuelle de manière fiable. Cela peut prendre par exemple la forme d'une mise à jour annuelle.

La documentation est le point sensible en matière de confirmation de l'existence d'un SCI. Si, lors de la détermination de l'étendue du contrôle (art. 728a al. 2 CO et Normes d'audit suisses (NAS) 400²), la révision constate par exemple que le SCI n'est pas mis en œuvre ou ne l'est que de manière lacunaire, à savoir que les documents requis sont insuffisants, il n'est pas possible de confirmer l'existence d'un SCI. La documentation doit donc fournir des indications fiables sur la mise en œuvre du SCI. Il s'agit là d'une responsabilité de la direction de l'entreprise.

En annexe de ce document, vous trouverez des documents modèles. Ces documents modèles sont destinés à vous donner une idée de la façon dont la documentation devrait être établie. Dans chaque cas, le SCI doit être adapté à l'entreprise en cause.

Les principes en matière de SCI

Le référentiel COSO est le cadre reconnu sur le plan international en matière de mise en place du contrôle interne. Le contrôle interne tel que défini par le COSO comporte cinq composants qui se trouvent en relation de corrélation : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication ainsi que la supervision (illustration 1).



² Normes d'audit suisses ; http://www.treuhand-kammer.ch/pix/files/Glanz_inhalt.pdf

Le réviseur contrôle le SCI selon les NAS³ 400-499 / les Principes de vérification⁴ 11 et 14 / le MSA⁵ 3.21 ss. et envisage le contrôle comme un processus. Dans le cadre de ce contrôle fonctionnel, on contrôle la qualité et la fiabilité du SCI. L'objectif poursuivi est l'appréciation du bon fonctionnement et du caractère approprié du SCI, y compris l'informatique (le contrôle de l'informatique prend toujours plus d'importance = CAAT Computer Assisted Auditing Techniques). Sur la base du contrôle fonctionnel, le réviseur décide de l'étendue des contrôles qui sont encore à effectuer, art. 728a al. 2 CO.

Le SCI que nous proposons doit donner une idée de la façon dont le contrôle interne peut être organisé. Dans chaque cas, le SCI doit être adapté à l'entreprise en cause en fonction de sa taille et de sa complexité. De notre point de vue, un SCI devrait respecter les standards minimaux suivants.

Exigences minimales pour un SCI

Grandes entreprises	Petites et moyennes entreprises
Plan directeur	Plan directeur
Organigramme	Organigramme
Règlement / directives de la direction de l'entreprise	Règlement de la direction de l'entreprise
Rapport trimestriel	Rapport concernant les finances et le management (tous les 6 mois)
Reporting mensuel	
Plan d'investissement	
Contrats de travail écrits	Contrats de travail écrits
Description des postes de travail et des fonctions	Description des postes de travail et des fonctions
Descriptions du travail pour les fonctions importantes	Descriptions du travail pour les fonctions importantes
Comptes annuels selon (CO, Swiss GAAP RPC ou autre)	Comptes annuels selon (CO, Swiss GAAP RPC ou autre)
Rapport annuel	Rapport annuel
Budget avec comparaison entre la situation visée et la situation actuelle	Budget avec comparaison entre la situation visée et la situation actuelle
Analyse des risques avec procès-verbal, rapport et détails concernant : <ul style="list-style-type: none"> - processus et risques possibles - informatique -> sauvegarde des données, liste des pannes - escroqueries, actes de vandalisme 	Analyse des risques avec procès-verbal, rapport et détails concernant : <ul style="list-style-type: none"> - processus et risques possibles - informatique -> sauvegarde des données, liste des pannes - escroqueries, actes de vandalisme

3 Normes d'audit suisses ; http://www.treuhand-kammer.ch/pix/files/Glanz_inhalt.pdf

4 Principes de vérification ; http://www.treuhand-kammer.ch/pix/files/GzA%20deutsch%206292_bros_.pdf

5 Manuel suisse d'audit, 1998

<ul style="list-style-type: none"> - collaborateurs qui ont des positions clé - fournisseurs et clients clé - risques en matière de stockage - risques en termes d'image (mauvais traitement de collaborateurs) - respect de la loi et des prescriptions - scénarios d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> - collaborateurs qui ont des positions clé - fournisseurs et clients clé - risques en matière de stockage - risques en termes d'image (mauvais traitement de collaborateurs) - respect de la loi et des prescriptions - scénarios d'urgence
Réglementation des signatures et de visas	Réglementation des signatures et de visas
Procès-verbaux des mesures de contrôle	Procès-verbaux des mesures de contrôle
Contrôles CFST/SUVA avec rapport, rapport du contrôle des denrées alimentaires, contrôles de la police du feu, etc.	La même chose, le cas échéant

Recommandation : La direction et l'organe de révision doivent prévoir un classeur pour archiver ces documents ou une copie des documents en fonction de ce tableau. Dans certains cas, on peut se contenter d'un renvoi dans l'intercalaire correspondant pour indiquer l'emplacement du document original.

Objectifs du SCI

L'objectif suprême du SCI est de protéger l'entreprise contre les risques et de pouvoir la conduire avec succès. Ceci recouvre les objectifs partiels suivants :

- tenue d'une comptabilité complète
- reporting fiable
- travail dans le respect des lois et des prescriptions
- sauvegarde du patrimoine de l'entreprise
- éviter ou déceler les erreurs et les irrégularités

Mise en place de l'environnement de contrôle (illustration 1)

Un environnement de contrôle qui fonctionne bien constitue la base d'un contrôle interne efficace. Il comprend des facteurs tels que l'intégrité et les valeurs éthiques, la compétence du personnel, la réglementation des compétences et des responsabilités, les pratiques et la politique en matière de personnel, la structure organisationnelle, la surveillance exercée par le conseil d'administration ainsi que la philosophie et le style de conduite de la direction. Les principaux facteurs de l'environnement de contrôle comprennent :

- la conscience d'être contrôlé, la structure de l'entreprise et le style de conduite ;
- la structure organisationnelle et la délégation des tâches, des compétences et des responsabilités ;
- les fonctions et les compétences des membres du conseil d'administration, de la direction ainsi que des organes de contrôle interne ;
- les mesures en matière d'assurance-qualité ;
- la politique en matière de personnel (par exemple la formation de base et la formation continue, le recrutement) ;
- les principes éthiques, l'intégrité et les compétences professionnelles des collaborateurs ;
- les facteurs extérieurs (par exemple les actionnaires majoritaires, la surveillance par l'Etat).

Questions à propos de l'environnement de contrôle :

Question	Documentation
Quelle est la vision de l'entreprise ?	Plan directeur

Qui a établi le plan directeur ?	Enregistrement
Le plan directeur est-il connu de tous les collaborateurs ?	Enregistrement
Comment le plan directeur est-il vécu ?	Enregistrement, regard rétrospectif sur le plan directeur sous forme de questions, etc.
Comment l'entreprise est-elle structurée ?	Organigramme
La direction de l'entreprise est-elle consciente de sa responsabilité en matière de surveillance et procède-t-elle aux contrôles internes en matière de reporting financier ?	Enregistrement
Existe-t-il des principes en matière de travail pour la direction de l'entreprise ? Sont-ils actuels et sont-ils respectés ?	Copies Enregistrement
Existe-t-il un règlement de la direction de l'entreprise ? Est-il actuel et est-il respecté ?	Copies Enregistrement
Comment l'informatique est-elle organisée ?	Règlements, directives, etc.
Existe-il des descriptions des postes de travail ?	Copies
Est-ce que les tâches, les responsabilités et les compétences sont clairement réglées pour chaque poste de travail ?	Enregistrement
Comment les suppléances sont-elles réglées ?	Liste
Comment les processus de travail sont-ils réglés ?	Organigrammes
Politique en matière de personnel : Qui est responsable ? Quelles sont les stratégies et les procédures suivies par l'entreprise ?	Enregistrement

Mise en place de l'évaluation des risques (illustration 1)

La fixation de buts en matière de reporting financier est une condition préalable à l'évaluation des risques. Les risques sont définis comme des entraves à la réalisation des objectifs.

Une identification et une évaluation régulières et systématiques des risques devraient garantir que des changements des conditions cadres de l'entreprise soient identifiés à temps et évalués correctement.

Grâce à l'identification des risques, il est possible de garantir que l'évaluation des risques soit autant que possible complète et qu'elle puisse avant tout être communiquée.

En matière d'évaluation des risques, il s'agit d'évaluer la probabilité de la survenance et les conséquences possibles des risques identifiés.

Questions en matière d'évaluation des risques

Question	Documentation
----------	---------------

Des objectifs ont-ils été fixés en matière de reporting financier ?	Enregistrement
Est-ce que les risques en matière de reporting financier ont été identifiés et analysés ?	Enregistrement
Est-ce que les risques de « bilan trafiqué » ont été évalués ?	Enregistrement
La direction de l'entreprise a-t-elle fourni une évaluation adéquate (par écrit), portant sur un laps de temps d'au moins 12 mois, comme quoi la continuité de l'exploitation était assurée (NAS 570 / ch. 3 ss. & 18) ?	Enregistrement
Les informations à disposition permettent-elle l'identification et l'évaluation des risques ?	Enregistrement
L'ampleur de ce qui est couvert par les contrôles et du risque résiduel mais accepté par les responsables est-elle connue ?	Enregistrement

Mise en place des activités de contrôle (illustration 1)

Les activités de contrôle consistent en des principes et des procédures destinés à faire respecter les décisions de la direction. Ces principes définissent le but de chaque contrôle, ses modalités et son déroulement effectif. Le COSO ne prescrit pas de types de contrôles particuliers (par exemple des contrôles manuels ou automatiques). La seule chose qui compte, c'est que les activités de contrôles soient à même de garantir que les objectifs soient atteints.

Questions en matière d'activités de contrôle

Question	Documentation
Comment les tâches, les compétences et les responsabilités sont-elles fixées dans la comptabilité ?	Enregistrement
Comment est fixé le champ d'application du principe des quatre yeux ? (par exemple seuil en fonction de l'importance)	Enregistrement
Qui a droit de signature et comment cette question est-elle réglée ?	Enregistrement et copies compétences en matière de signature avec les banques
Des contrôles sont-ils effectués quant à l'exactitude mathématique des enregistrements ? (factures des fournisseurs, contrats / accords, salaires & décomptes de salaires, comptabilité financière, comptabilités annexes, pièces comptables essentielles (caisse, etc.))	Qui / quand / quoi Réglementations des visas
Organisation de l'approbation et du contrôle des pièces suivantes : contrats de livraison, contrats de travail, contrats de bail, prêts et obligations, contrats d'assurances, contrats de leasing, correspondances, salaires & décomptes de salaires, inventaires, reporting de la part de la comptabilité, etc.	Enregistrement
Qui approuve les budgets et leur respect est-il vérifié, respectivement	Enregistrement

les divergences sont elles suivies et documentées ?	
Qui veille à ce que les enregistrements soient complets et comment cette responsabilité est-elle exercée ?	Enregistrement
Qui est chargé d'établir ponctuellement les informations financières pour la direction de l'entreprise et le conseil d'administration ?	Enregistrement

Mise en place de l'information et de la communication (illustration 1)

Le contrôle interne requiert une information et une communication systématiques qui s'étendent à tous les niveaux de l'organisation. Ce qui est important est que les canaux d'information s'adressent tant à l'interne qu'à l'extérieur (par exemple clients, organe de révision externe).

Pour se procurer des informations, dans beaucoup d'entreprises, les collaborateurs, outre l'intranet, peuvent toujours recourir aux moyens d'informations traditionnels comme le tableau d'affichage et le journal d'entreprise. La plupart des entreprises organisent également de manière régulière des manifestations à but informatif tant au niveau de l'entreprise que de celui des départements.

Questions en matière d'information et de communication

Question	Documentation
Existe-t-il un système de reporting à l'attention de la direction de l'entreprise et comment la direction de l'entreprise se procure-t-elle les informations nécessaires au sein de l'entreprise ?	Enregistrement
Les collaborateurs reçoivent-ils des directives claires de la part de la direction de l'entreprise comme quoi tant les contrôles internes dans le domaine du reporting financier que la responsabilité individuelle en matière de contrôles de chacun des collaborateurs doivent être pris au sérieux ?	Enregistrement
Est-ce que les informations au sujet des erreurs, des mauvaises nouvelles, etc., sont transmises sans craintes de rétorsions et sans délai aux personnes qui ont besoin de ces informations ?	Enregistrement, évaluation
Un journal des réclamations est-il tenu ?	Tirage actuel

Mise en place de la surveillance (illustration 1)

Le contrôle interne doit être surveillé en permanence, afin de garantir son adaptation aux changements des conditions cadres. Dans tous les cas, cette tâche devrait être coordonnée par une instance définie.

Questions en matière de surveillance

Question	Documentation
Qui est responsable du contrôle interne ?	Enregistrement
Par qui le bon déroulement des activités de contrôle est-il contrôlé ?	Procès-verbaux des mesures de contrôle

Les objectifs fixés sont-ils atteignables et évaluables ?	Enregistrement
L'environnement interne et externe de l'entreprise est-il observé afin d'identifier les modifications indispensables à apporter au SCI ?	Enregistrement
Est-ce que cette nécessité d'observer est-elle institutionnalisée ?	Qui / quand / ...
Est-ce qu'on surveille la production des prestations en ce qui concerne les buts intermédiaires et les indicateurs ?	Enregistrement
Est-ce que les mesures indispensables sont fixées en cas de divergences négatives ?	Copie
Ces mesures sont-elles actualisées ?	Liste
Est-ce que les objectifs de l'entreprise sont régulièrement remis en question et le cas échéant adaptés ?	Enregistrement
Est-ce que les informations qui sont nécessaires à la prise de décision sont rapidement mises à disposition ?	Documentation du système de rapport vis-à-vis de la direction de l'entreprise & du conseil d'administration
Est-ce que les résultats des mesures de surveillance conduisent à des améliorations dans l'entreprise ?	Evaluation
Une évaluation régulière de l'efficacité du système de contrôle interne est-elle organisée ?	Procès-verbal

Introduction et mise en œuvre du SCI selon une approche pratique : par quoi commencer ?

- 1) Faire le bilan de l'environnement de contrôle et de l'organisation, c'est-à-dire établir et documenter la situation en matière de contrôle interne (qu'est ce qui est déjà en place, qu'est-ce qui manque encore ? / plan directeur, organigramme, diagramme des fonctions, descriptions des postes de travail, droits de signature aux RH, droit de signature au comité directeur, réglementation des visas, directives en matière de conduite, descriptions du travail, directives en matière de comptabilisation, exigences en matière de reporting de la part de la comptabilité)
- 2) Diviser l'entreprise en différents processus et faire la liste des risques (majeurs) possibles → **Conseil d'administration**
- 3) Définir des objectifs en matière de reporting financier dans chacun des processus (jusqu'à quinze objectifs par processus) → **Direction de l'entreprise**
- 4) Déterminer les risques qui pourraient entraver le plus sérieusement la réalisation de l'objectif → **Direction de l'entreprise, chefs de département**
- 5) Décrire les mesures propres à maîtriser les risques, avec indication des directives ou des règlements → **Direction de l'entreprise, chefs de département**
- 6) Déterminer l'instance responsable, la périodicité des mesures de contrôle et la nature de la documentation écrite → **Direction de l'entreprise, chefs de département, la responsabilité principale revient au conseil d'administration !**

Exemples :

Processus en matière de personnel			
Objectifs	Risques	Mesures pour atteindre les objectifs avec renvoi aux règlements ou aux directives	Instance responsable, périodicité des mesures de contrôle et nature de la documentation écrite
1. Décomptes de salaire corrects	Erreurs lors de la saisie des mutations mensuelles dans les données de base en matière de salaire -fausses données en matière de salaire -destinataire du salaire fictif	Le collaborateur tient à jour un journal des mutations Description du travail : mutations en matière de salaires du 15.06.07 Principe des quatre yeux collaborateur et CFO	Le CFO contrôle les mutations sur la base du journal des mutations jusqu'au 15 du mois suivant et il les vise. Archivage dans le classeur SCI personnel
2.			

Processus comptabilité / surveillance financière			
Objectifs	Risques	Mesures pour atteindre les objectifs avec renvoi aux règlements ou aux directives	Instance responsable, périodicité des mesures de contrôle et nature de la documentation écrite
1. Liquidités	Difficultés en matière de liquidités / surliquidités non rentables	<ul style="list-style-type: none"> - Etat des liquidités à court terme (toutes les deux semaines) - Plan des liquidités sur 12 mois, en continu - Plan financier sur 3 à 5 ans 	Direction / responsable de la comptabilité
2. Gestion des débiteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Retards de paiement des débiteurs - Faible morale de paiement - A pour conséquence des liquidités insuffisantes et une dépendance vis-à-vis des banques 	Réglementation en matière de rappels et contrôle des retards de paiement des débiteurs toutes les deux semaines	Direction / responsable de la comptabilité

3. Réserves	<ul style="list-style-type: none"> - Stocks trop importants (immobilise le capital) - Des stocks trop faibles conduisent à des difficultés de livraison - Vieillessement, les marchandises démodées prennent de la place, immobilisent du capital et conduisent à des pertes - Marchandises avariées en raison d'un mauvais entreposage - Mauvaise comptabilisation d'entrées et de sorties de l'entrepôt 	<ul style="list-style-type: none"> - Dresser des listes d'inventaire et contrôler - inventaire physique de l'entrepôt (au moins 1 fois par an) - Vérifier les mouvements dans l'entrepôt pour chacun des articles 	Chef de production, chef de vente (dans les entreprises commerciales), magasinier
etc.			

Fonctionnement du système de contrôle selon une orientation processus par le réviseur :

1) Examen du système (état des lieux)

Il faut procéder à un état des lieux de chacun des systèmes partiels de l'entreprise au moyen d'interviews ou de documents adéquats (par exemple organigramme, diagrammes de déroulement et de fonction, descriptions des postes de travail, règlements, directives, prescriptions de service en matière de plan des comptes, de comptabilisation et de définition des comptes, manuels, formulaires, pièces justificatives et divers outils de travail techniques). Le résultat doit être présenté soit sous forme d'organigrammes, soit au moyen de descriptions verbales du système.

2) Evaluation du système (y a-t-il suffisamment de contrôles ?)

Il faut présenter les faiblesses et les forces d'un système (analyse SWOT). Un « bon SCI » est utile pour :

- - atteindre les objectifs en matière de politique d'entreprise
- - respecter les lois et des prescriptions
- - sauvegarder le patrimoine de l'entreprise
- - éviter, minimiser et découvrir les erreurs et les irrégularités
- - garantir la fiabilité et l'exhaustivité de la comptabilité ainsi que l'établissement ponctuel et fiable des rapports financiers
- - assurer une conduite efficace de l'entreprise

Les déficiences se constatent lorsque des contrôles qui sont possibles (par exemple une séparation des fonctions) ne sont pas entrepris et que pour cette raison, le risque existe que la fiabilité de la comptabilité ou de l'établissement du bilan soient affectés. Ces déficiences doivent être analysées ; dans un deuxième temps, il faudra décider dans quelle mesure il faudra mettre en place des vérifications analytiques ou des vérifications de détail en fonction du résultat.

3) Contrôles de détail (comparaison entre situation visée et situation actuelle)

En matière de contrôles de détail, l'auditeur doit non seulement s'assurer que les contrôles sont prévus, mais qu'ils soient également exécutés de manière irréprochable. A l'occasion des contrôles de détail, l'auditeur doit se persuader de l'efficacité du fonctionnement à long terme du contrôle interne. Les contrôles de détail peuvent consister soit en des contrôles par échantillonnage (MSA 3.3253) soit en des contrôles par sondage de cas individuels.

4) Amélioration du système

L'auditeur devrait fournir des propositions/recommandations pour améliorer le système. L'auditeur devrait toujours faire en sorte que les mesures correspondent aux risques possibles et qu'elles soient également acceptables d'un point de vue économique.

Les travaux effectués dans le cadre des processus de contrôle devraient autant que possible être coordonnés avec la révision interne. Ces travaux devraient également être menés en respectant le principe de proportionnalité.

Annexe avec des documents modèles :

- check-up des risques

- rapport à propos de l'environnement de contrôle
 - tâches et compétences
 - suppléances
 - réglementation des signatures et des visas
- D'autres documents modèles peuvent être élaborés.