

# Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle

AUDIT / ADVISORY



# Sommaire

---

Préface: Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle	3
Résumé	5
Aperçu général de l'étude	12
1 Introduction	13
1.1 Méthode et taux de réponse	13
1.2 Renseignements concernant l'enquête	14
2 Principes du contrôle interne	17
2.1 Le concept de «contrôle interne»	17
2.2 But du contrôle interne	17
2.3 Délimitation du contrôle interne	17
2.4 Modèles de contrôle	18
2.5 Conception du contrôle interne dans la pratique	21
2.6 Genres de contrôle	22
3 Tâches et responsabilités	27
3.1 Conseil d'administration	29
3.2 Direction	30
3.3 Organe de révision interne	31
3.4 Controlling	32
3.5 Gestion des risques	33
3.6 Cadres	34
3.7 Organe de révision externe	34
3.8 Vérification régulière et découverte de lacunes	35
3.9 Auto-évaluation du contrôle («control self-assessment»)	37
4 Organisation du contrôle interne	39
4.1 Taille et complexité en tant que facteurs d'organisation	39
4.2 Environnement de contrôle	40
4.3 Évaluation des risques	45
4.4 Activités de contrôle	48
4.5 Information et communication	52
4.6 Surveillance du contrôle interne	56
5 Évaluation du contrôle interne	58
5.1 Qualité du contrôle interne	58
5.2 Importance des composantes COSO	60
5.3 Efficacité du contrôle interne	61
5.4 Nécessité d'améliorer le contrôle interne	62
5.5 Causes des déficiences du contrôle interne	63
5.6 Adaptation du contrôle interne	64

---

---

6 Evolution en matière de réglementation	66
6.1 Modification du Code des obligations et nouvelle Loi sur la surveillance de la révision	66
6.2 Autres formes de réglementation	67
6.3 Changements prévus en raison des adaptations de la loi	69
6.4 Formes de réglementation préférées en matière de contrôle interne	70
<hr/>	
Interview avec economiesuisse	71
<hr/>	
Perspectives	74
<hr/>	
Autres études	76
<hr/>	

# Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle

Le contrôle interne n'a sans doute jamais été l'objet de discussions aussi intenses qu'aujourd'hui. Certaines crises d'entreprises et faillites, lourdes de conséquences, ont clairement montré qu'il était urgent d'agir en matière de surveillance des entreprises. Résultat, diverses réglementations, allant parfois très loin, sont venues encadrer les activités de surveillance et de contrôle des entreprises. Cette évolution soulève différentes questions. Il demeure ainsi un certain flou quant à la manière dont un contrôle interne efficace doit être organisé. De plus, compte tenu des coûts parfois considérables d'une adaptation du contrôle interne, l'utilité d'obligations plus contraignantes est de plus en plus souvent remise en question.

Il est en revanche indéniable que les entreprises doivent soumettre leur contrôle interne à un examen critique. Il leur faut régulièrement analyser et remettre en question les procédures existantes, l'adaptation à la réglementation n'étant pas considérée comme un mal nécessaire, mais comme une chance de mettre sur pied un instrument de gestion et de contrôle efficace. Limiter le contrôle interne aux seules activités de contrôle ne suffit pas. L'organisation d'un solide environnement de contrôle en fait partie, tout comme la gestion des risques, l'information et la communication, ainsi que la surveillance.

Sur cette toile de fond, KPMG Suisse et l'Institut de comptabilité et de controlling de l'Université de Zurich ont dressé l'état de la situation du contrôle interne des entreprises suisses. Il était particulièrement intéressant de voir si elles ressentent concrètement le besoin d'améliorer leur contrôle interne et comment elles jugent l'évolution actuelle en matière de réglementation.

Nous espérons, avec cette étude, apporter notre contribution au débat actuel sur les exigences imposées au contrôle interne.



**Prof. Conrad Meyer**  
Directeur de l'Institut  
pour la comptabilité  
et le contrôle (IRC) de  
l'Université de Zurich

**Dieter Widmer**  
Membre de la  
Direction générale de  
KPMG Suisse

**Jürg Meisterhans**  
Membre du Conseil  
d'administration de  
KPMG Suisse

Une enquête de KPMG Suisse réalisée en collaboration avec l'institut pour la comptabilité et le contrôle de l'Université de Zurich

Ont participé à la présente étude:

Institut pour la comptabilité et le contrôle (IRC) de l'Université de Zurich

- Prof. Conrad Meyer, directeur
- Stefan Spreiter, lic. sc. éc., assistant
- Marco Hasler, lic. sc. éc., assistant
- Patrick Frei, lic. sc. éc., assistant

KPMG

- Reto Benz, expert-comptable dipl., audit
- Jan Bodenmann, dr. sc. éc. HSG, Internal Audit Services
- Günter Haag, expert-comptable dipl., responsable de l'audit
- Sandra Heimüller, marketing manager
- Jürg Meisterhans, expert-comptable dipl., responsable de l'audit pour le marché national
- Mauro Palazzesi, expert-comptable dipl., Internal Audit Services
- Hans-Ulrich Pfyffer, expert-comptable dipl., certified internal auditor, responsable des Internal Audit Services
- Dieter Widmer, expert-comptable dipl., responsable des Risk Advisory Services

# Résumé

A la suite de nombreuses crises d'entreprises et de scandales financiers, des exigences élevées en matière d'organisation du contrôle interne ont été formulées, en particulier aux Etats-Unis. Les entreprises suisses sont, elles aussi, de plus en plus touchées par cette évolution, soit en raison de leur présence internationale, soit du fait du renforcement des exigences légales auquel il faut s'attendre en Suisse également. Sur cette toile de fond, la présente étude se propose de montrer quelle est la situation actuelle du contrôle interne des entreprises suisses.

La base et l'objet de l'enquête sont constitués par les 1000 plus grandes entreprises suisses en termes de chiffre d'affaires selon le classement du Handelszeitung. Les entreprises sont réparties dans l'étude par chiffre d'affaire entre «Top 500» et «Middle Market.» A travers un questionnaire standardisé, l'étude s'adressait aux CFO. En tout, 292 entreprises ont rempli le questionnaire. La structure du chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs des entreprises participantes correspondent dans une large mesure à ceux que la Handelszeitung a définis pour les «Top 1000».

## **Qu'est-ce que le contrôle interne?**

On entend par là l'ensemble des principes et des procédures établis par la direction de l'entreprise servant à garantir une gestion correcte et efficace, à protéger les actifs, à empêcher ou à détecter des fraudes et des erreurs, à garantir l'exactitude et l'intégralité des enregistrements comptables, ainsi que des informations financières fiables en temps utile.

*Le contrôle interne s'oriente rarement sur un modèle de contrôle standardisé.*

L'outil type reconnu par tous sur le plan international en matière d'organisation du contrôle interne est le framework COSO. Selon le COSO, le contrôle interne est constitué de cinq composantes, en étroite corrélation les unes avec les autres: environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, surveillance. Sur un total de 292 entreprises, seules 29 utilisent un modèle de contrôle standardisé comme le framework COSO. Par ailleurs, les réponses indiquent clairement que les entreprises sont encore peu familiarisées avec ce framework COSO.

## **Genres de contrôle**

Les connaissances, la confiance ou des normes éthiques élevées constituent la base pour des mesures de contrôle formelles. Elles peuvent en principe se distinguer par les genres de contrôles informatiques, autorisations, concordances, examen et séparation des fonctions. En outre, en fonction du moment où ils sont effectués, on fait la distinction entre les contrôles préventifs et de détection. Ceux-ci peuvent être réalisés automatiquement ou manuellement.

Il ressort de l'enquête que dans la majorité des entreprises, il y a équilibre entre les mesures préventives et de détection. De plus, les contrôles sont essentiellement effectués «manuellement» ou aussi bien «manuellement qu'automatiquement». Lorsque l'on compare les segments de chiffre d'affaires, on observe que dans les «entreprises moyennes», les mesures de détection pré-

dominant plus souvent, au contraire de ce qui se passe dans celles du «Top 500», où ce sont les contrôles préventifs qui l'emportent. Résultat intéressant, les mécanismes de contrôle automatiques sont aussi nettement plus souvent prédominants dans les «entreprises moyennes» que dans celles du «Top 500».

### **Tâches et responsabilités**

En dernière analyse, le contrôle interne est du ressort de tout collaborateur. Il existe cependant certaines institutions qui sont particulièrement responsables de son organisation, de son exécution et de sa surveillance. Parmi celles-ci, outre le conseil d'administration, la direction et les cadres, il convient de citer différents «assurance providers» (fonctions de contrôle) comme l'organe de révision interne, l'organe de révision externe, le controlling stratégique et la gestion des risques. Un concept de contrôle global représente à cet égard la condition préalable à une évaluation et à une coordination sérieuses des différents processus de contrôle et de surveillance.

*La révision interne joue un rôle central pour l'organisation, l'exécution et la surveillance du contrôle interne.*

Dans l'enquête, le rôle majeur de l'organe de révision interne pour l'organisation, l'exécution et la surveillance du contrôle interne apparaît clairement. Il faut cependant tenir compte du fait que seul un bon tiers des 292 entreprises possèdent un organe de ce genre. En ce qui concerne les entreprises du «Top 500», il est présent dans presque la moitié d'entre elles, alors que c'est le cas dans seulement un bon quart des «entreprises moyennes». Dans les entreprises qui ne possèdent pas d'organe de révision interne, l'importance la plus grande est attribuée, pour l'organisation et la surveillance du contrôle interne, à la direction, et pour l'exécution des activités de contrôle, au controlling. En revanche, chose surprenante, l'importance du conseil d'administration pour l'organisation et la surveillance du contrôle interne est jugée de manière hétérogène, bien que, selon la loi, ce soit à lui que revient la principale responsabilité pour ce qui est de déterminer l'organisation et la mise en place des contrôles financiers.

Une gestion des risques autonome revêt également une grande importance dans toutes les phases du contrôle interne. Il faut cependant remarquer que seule une entreprise sur cinq possède un organe de ce genre. Comme prévu, cette fonction fait beaucoup plus souvent défaut dans les «entreprises moyennes» que dans les entreprises du «Top 500».

Comme prévu, les cadres ont surtout de l'importance pour l'exécution des activités de contrôle, alors que l'organe de révision externe joue un rôle important aussi bien dans la phase de l'exécution que dans celle de la surveillance.

L'organe de révision interne revêt une très grande importance pour la vérification régulière du contrôle interne et la détection de lacunes. A part lui, les trois autres organes qui découvrent le plus souvent des lacunes dans le contrôle interne sont le controlling, la direction et les cadres. L'organe de révision externe occupe la quatrième position, qu'il existe ou non un organe de révision interne dans l'entreprise. En revanche, dans les entreprises n'ayant pas d'organe de révision interne, le controlling joue un rôle plus important dans la détection de lacunes. S'il n'existe pas

d'organe de révision interne, ce sont plutôt le controlling, la direction et l'organe de révision externe qui assurent la vérification régulière.

### **Fréquence des auto-évaluations du contrôle**

Les processus de gestion et de contrôle peuvent faire l'objet d'auto-évaluations («control self-assessments»). Ces auto-évaluations n'ont lieu, cependant, que dans une entreprise sur cinq. Ce sont plutôt les entreprises qui disposent d'un organe de révision interne et celles qui doivent respecter les dispositions de la loi «SOX» qui ont tendance à y recourir.

Il apparaît que le controlling est de loin le plus souvent concerné par les auto-évaluations du contrôle. Les autres domaines importants qui entrent dans la composition des équipes de travail sont ceux de la comptabilité et des prestations/de la production.

### **Organisation de l'environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle englobe les aspects suivants: intégrité et valeurs éthiques, compétence, réglementation des compétences et responsabilités, politique et pratiques en matière de personnel, structure d'organisation, surveillance par le conseil d'administration et le comité d'audit, ainsi que conception et style de management de la direction.

Rares sont les entreprises qui se dispensent de mesures concrètes pour encourager l'intégrité et le comportement éthique. 62 % des entreprises indiquent que leurs collaborateurs sont incités à avoir un comportement intègre et éthique par l'exemple et les déclarations orales du conseil d'administration et de la direction. 45 % des entreprises définissent les valeurs éthiques fondamentales dans leurs principes directeurs. Enfin, un bon tiers des entreprises disposent de différentes directives visant à encourager l'intégrité et le comportement éthique (par exemple code d'éthique).

Garantir les compétences professionnelles et les qualités personnelles exige non seulement que l'entreprise recrute des collaborateurs qualifiés, mais encore qu'elle veille à leur formation, initiale et continue. Pour communiquer les qualifications professionnelles et les qualités personnelles qu'elles attendent de leurs collaborateurs, les entreprises établissent le plus souvent des profils d'exigences écrits détaillés. En revanche, la vérification des qualifications se fait le plus souvent de manière intuitive, soit sur la base de l'expérience ou de la formation du candidat, soit, plus fréquemment, sur celle d'entretiens d'embauche. Un tiers des entreprises effectuent des évaluations à l'embauche, alors qu'elles sont plus rares lors des promotions. Dans beaucoup d'entreprises, la formation continue se fait au cas par cas, soit selon l'appréciation du supérieur, soit à la demande du collaborateur. S'il existe des plans de formation standardisés, ils sont généralement combinés avec des plans individuels.

*La base d'un contrôle interne efficace est un environnement de contrôle sérieux.*

Un autre élément important de l'environnement de contrôle est la réglementation précise des compétences et responsabilités, qui peut s'effectuer au moyen de descriptions de postes et de méthodes de commandement et de décision claires. La plupart des entreprises possèdent des descriptions de postes, même si leur degré de précision varie beaucoup. Rares sont les entreprises qui se passent d'un organigramme détaillé (par exemple adjoints, postes subalternes ou supérieurs) dans ces descriptions. Les méthodes de commandement et de décision sont également le plus souvent clairement définies et à respecter scrupuleusement.

### **Organisation de l'évaluation des risques**

Seule une entreprise sur cinq environ possède une gestion des risques institutionnalisée. Tout de même, dans la plupart des entreprises, une discussion systématique de la situation en matière de risques a lieu entre le conseil d'administration et la direction, même si ce n'est qu'irrégulièrement dans un tiers d'entre elles.

Le recensement des risques doit permettre de garantir que l'évaluation des risques soit la plus exhaustive possible et surtout communicable. Il est par conséquent étonnant que dans un quart des entreprises, les risques ne soient recensés d'aucune manière particulière.

L'analyse des risques consiste à évaluer les probabilités de survenance et les effets possibles des risques identifiés. Environ les trois quarts des entreprises évaluent leurs risques de manière quantitative, dans la mesure du possible. Des procédures de quantification des risques plus exigeantes sont rarement appliquées.

### **Organisation des activités de contrôle**

Selon le COSO, les activités de contrôle consistent en principes et procédures destinés à faire respecter les décisions de la direction.

Dans le cadre du contrôle des performances, les décisions et les mesures prises sont vérifiées du point de vue de leur rentabilité et de leur efficacité. Il faut pour cela une analyse et un commentaire systématiques des résultats ou des principaux indicateurs de performance par un organe approprié. Presque toutes les entreprises analysent et commentent leurs résultats de manière régulière et systématique, à savoir au moins une fois par mois ou par trimestre. Fait intéressant, c'est plus souvent la direction que le controlling qui se charge de cette tâche. Particulièrement dans les petites entreprises, il arrive, dans quelques cas, qu'aucune analyse ne soit effectuée, ou bien seulement une fois par année. Un rapport interne détaillé des résultats financiers est généralement remis au conseil d'administration au moins une fois par mois ou par trimestre.

La forte interdépendance des technologies de l'information et de l'activité des entreprises impose de grosses exigences en matière de sécurité informatique. Dans beaucoup de cas, l'entreprise dispose d'une stratégie informatique

documentée. Presque une entreprise sur deux possède un service informatique à proprement parler. Lorsque ce service n'existe pas, la responsabilité de l'informatique est souvent déléguée au CFO ou au directeur des finances et de la comptabilité.

L'utilisation de simples check-lists au lieu de mesures de contrôle complexes et coûteuses est souvent suffisante. Toutefois, dans beaucoup d'entreprises, elles ne sont que rarement ou pas du tout utilisées.

Bien qu'il existe des directives écrites pour pratiquement tous les cas, les entreprises disposent rarement d'une organisation systématique dans ce domaine. Comme prévu, ce sont surtout les petites entreprises qui ne disposent pas de directives écrites ou, le cas échéant, non standardisées.

### **Organisation de l'information et de la communication**

Le contrôle interne exige une information et une communication systématiques couvrant tous les échelons de l'entreprise. Dans beaucoup d'entreprises, pour collecter des informations, les collaborateurs ont à leur disposition, outre l'Intranet, des outils traditionnels, comme le panneau d'affichage ou le journal des collaborateurs. La majorité des entreprises organisent aussi régulièrement des réunions d'information, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'à celui des services. Un peu plus de la moitié des entreprises indiquent posséder un MIS, la tendance étant, comme on pouvait s'y attendre, plus rare chez les petites. Enfin, pratiquement toutes les entreprises analysent des sources d'information extérieures, mais seul un bon quart d'entre elles le font de manière régulière et standardisée.

Plus d'une entreprise sur trois n'a pas pris de dispositions particulières quant à l'organisation de sa communication interne, c'est-à-dire qu'elle ne possède ni organe de coordination de la communication interne ni processus de communication prédéfinis. Il s'agit toutefois en majorité de petites entreprises.

La possibilité de faire part de problèmes de manière anonyme («whistleblowing») à un organe indépendant défini existe dans 42 % des entreprises. Il faut cependant remarquer que même pas la moitié des grandes entreprises disposent d'un tel canal de communication.

### **Organisation de la surveillance**

Le contrôle interne doit être surveillé en permanence, afin de garantir son adaptation à l'évolution des conditions générales. Cette tâche devrait être dans tous les cas coordonnée par un organe bien défini, ce qui se passe effectivement dans 81 % des entreprises. La plupart du temps, c'est la direction, le conseil d'administration dans son ensemble ou le comité d'audit qui s'en charge. S'il

existe, l'organe de révision interne peut aussi jouer un rôle important. Aucune entreprise ne fait appel à un «assurance manager». Pourtant, l'évaluation de la coordination de la surveillance montre que le recours à un coordinateur serait une bonne chose.

### **Evaluation et adaptation du contrôle interne**

A en juger d'après une première auto-évaluation du contrôle interne des entreprises sur la base des cinq composantes COSO, il atteindrait le plus souvent un niveau de qualité élevé. Seul fait à noter, par rapport aux entreprises du «Top 500», les «entreprises moyennes» présentent quelques faiblesses en ce qui concerne les activités de contrôle et la surveillance du contrôle interne. La question de la nécessité d'améliorer le contrôle interne relativise cependant cette bonne impression. Ainsi, pour l'ensemble des composantes COSO, on relève une tendance à la nécessité d'une amélioration allant de moyenne à élevée.

Les principales causes des déficiences du contrôle interne ne sont pas des considérations de coût par rapport à son utilité, mais surtout le manque de temps. Les autres raisons importantes proviennent de l'environnement de contrôle. Le manque de conscience de l'intérêt du contrôle interne parmi les collaborateurs et le manque d'ancrage du contrôle dans l'organisation de l'entreprise sont les deux facteurs le plus souvent considérés comme entraînant des déficiences. Le fait qu'il n'y ait pas d'exigences claires en matière de contrôle interne cause aussi souvent des problèmes.

*Beaucoup d'entreprises jugent moyennement à hautement nécessaire d'améliorer leur contrôle interne, mais procèdent en fait à des adaptations de manière réactive.*

L'optimisation des processus de l'entreprise est clairement considérée comme la principale raison d'adapter le contrôle interne. Les quatre autres les plus importantes sont: la modification de la situation de l'entreprise en matière de risques, des changements dans les besoins en information de la direction, la découverte de sinistres et l'évolution de la réglementation. Les entreprises ont donc choisi des raisons plus préventives que réactives. Voilà qui est en contradiction avec les indications de plus d'une entreprise sur deux selon lesquelles l'adaptation de leur contrôle interne se fait, d'après leur expérience, de manière réactive.

### **Evaluation de l'évolution en matière de réglementation**

Le projet de modification du Code des obligations (P-CO) et une nouvelle loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (Loi sur la surveillance de la révision, «LSR») visent à améliorer les prescriptions en vigueur en matière de révision. Le P-CO prévoit une redéfinition de l'obligation de révision pour toutes les formes juridiques d'entreprises et précise les tâches de l'organe de révision. La LSR, quant à elle, redéfinit les qualifications professionnelles des réviseurs. L'indépendance de l'organe de révision est réglementée et renforcée de manière détaillée, afin d'empêcher les conflits d'intérêts. Le projet de loi actuel prévoit également que l'organe de révision externe émette une appréciation sur le contrôle interne. D'une manière générale, les entreprises s'attendent à ce que cette évolution entraîne une hausse importante des coûts, principalement en matière de vérification des comptes et de mise en œuvre du contrôle interne. Mais elles

entrevoient également une augmentation de la qualité du contrôle interne, même si cela est moins net.

Comme prévu, les entreprises préféreraient une autoréglementation à des prescriptions légales détaillées. La solution privilégiée est celle de recommandations non contraignantes avec devoir de publication au sens d'un «code de bonne pratique». Un nombre relativement important d'«entreprises moyennes» seraient également favorables à une autoréglementation sous la forme de règles professionnelles et de règles déontologiques.

### **Entretien**

Selon Thomas Pletscher, membre de la direction d'économiesuisse, la loi «Sarbanes-Oxley» a entraîné une sensibilisation aux problèmes de contrôle interne au-delà des seules entreprises concernées. Une approche aussi formaliste ne correspond cependant pas aux exigences suisses. La reprise automatique des nouvelles règles au sein de l'UE n'apparaît pas non plus judicieuse.

Une recommandation d'économiesuisse pour l'organisation du contrôle interne s'inspirerait du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. Elle devrait respecter les exigences légales spécifiques et les particularités du système économique suisse. Mais jusqu'ici, les entreprises n'ont pas (encore) exprimé le besoin d'une telle directive.

### **Perspectives**

Le renforcement général de la gouvernance d'entreprise et l'évolution de la réglementation accroissent l'importance du contrôle interne sur le plan international. En Suisse, la définition et les attentes en matière de contrôle interne doivent être clarifiées dans le cadre de la législation, c'est-à-dire de la modification du Code des obligations. Le contrôle interne doit en outre faire l'objet d'une norme d'audit.

Les mesures concrètes à prendre touchent à différents aspects. Parmi les principaux figurent la surveillance systématique et l'adaptation du contrôle interne, l'encouragement de composantes de contrôle «soft», telles que l'intégrité et le comportement éthique, ainsi que la confirmation de la pertinence du contrôle interne par le conseil d'administration et sa publication dans le rapport annuel.

# Aperçu général de l'étude

Avant d'aborder les différents aspects du contrôle interne, il convient de présenter le «framework du COSO», qui constitue le cadre théorique de cette étude. Il est intéressant de voir dans quelle mesure la conception que les entreprises ont du contrôle interne est en harmonie avec le «framework du COSO».

[Pages 17–26](#)

Les tâches et les responsabilités du contrôle interne sont confiées à différentes institutions. Le point central de cette enquête porte sur l'importance de ces institutions du point de vue de l'organisation, de l'exécution et de la surveillance du contrôle interne. En outre, les auto-évaluations du contrôle, ou «control self-assessments», ont un rôle à jouer dans la surveillance et l'amélioration du contrôle interne. L'étude donne un aperçu de l'utilisation et de la fréquence de cet instrument.

[Pages 27–38](#)

Selon la taille et la complexité de l'entreprise, il se dégage des exigences différentes en matière d'organisation du contrôle interne. Un modèle simple permet de mettre en évidence et de juger la configuration du contrôle interne dans les entreprises.

[Pages 39–57](#)

L'étude a voulu analyser comment les entreprises jugent leur contrôle interne. Il est intéressant d'apprendre dans quelle mesure il existe un besoin d'amélioration et quelles sont les raisons qui entraînent des adaptations du contrôle interne.

[Pages 58–65](#)

Pour finir, notre attention se porte sur l'évolution en matière de réglementation. L'étude expose dans quelle mesure les entreprises qui y ont participé s'attendent à ce que les modifications légales prévues aient des conséquences pour leur entreprise.

[Pages 66–70](#)

Dans le cadre d'un entretien, Thomas Pletscher, membre de la direction d'économiesuisse, donne son avis sur diverses questions concernant l'organisation du contrôle interne et l'évolution de la réglementation suisse et internationale.

[Pages 71–73](#)

En guise de conclusion, les principaux points de cette évolution et la manière dont les entreprises suisses doivent envisager le contrôle interne sont brièvement présentés sous la forme de perspectives.

[Pages 74–75](#)

# 1 Introduction

Au cours du passé récent, de nombreuses crises d'entreprises et des scandales financiers ont affaibli la confiance des investisseurs et du public dans l'efficacité du contrôle interne et externe des entreprises. La conséquence en a été la formulation d'exigences élevées en matière d'organisation des fonctions de surveillance et de contrôle des entreprises, en particulier aux Etats-Unis. Les entreprises suisses sont de plus en plus touchées par cette évolution, soit en raison de leur présence internationale, soit du fait du renforcement des exigences légales auquel il faut s'attendre en Suisse également. Cette situation requiert des conseils d'administration et des directions de sociétés l'examen détaillé des mécanismes de contrôle et de surveillance existants.

La présente étude montre aux managers et aux conseils d'administration, mais aussi à d'autres groupes d'intérêts comme les investisseurs, les réviseurs et les journalistes économiques, quelle est la situation actuelle dans le domaine du contrôle interne des entreprises suisses. Elle doit inciter les managers à réfléchir aux procédés et aux structures existant dans leur entreprise.

*L'enquête présente un taux de réponse élevé des entreprises du «Top 1000» interrogées, soit près de 30 %.*

## 1.1 Méthode et taux de réponse

La base et l'objet de l'enquête sont constitués par les 1000 plus grandes entreprises suisses en termes de chiffre d'affaires selon le classement de la Handelszeitung<sup>1</sup>. Cet ensemble a été divisé en deux groupes:

- «Top 500»: entreprises avec un chiffre d'affaires supérieur à CHF 160 millions.
- «Entreprises moyennes»: entreprises avec un chiffre d'affaires jusqu'à CHF 160 millions

Le secteur des banques et des assurances a été exclu de l'enquête car, en raison de ses caractéristiques économiques spécifiques et de certaines réalités juridiques, il est fondamentalement différent pour une grande partie des thèmes traités dans l'étude.

Par le biais d'un questionnaire standardisé<sup>2</sup>, l'étude réalisée en décembre 2004 s'adressait aux CFO. En tout, 292 entreprises ont participé au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse considérable de 29 %.

<sup>1</sup> Handelszeitung: «Top 2004 – Die grössten Unternehmen in der Schweiz», 18 août 2004.

<sup>2</sup> Des tests non paramétriques ont été effectués pour mesurer les corrélations. Une corrélation est considérée comme statistiquement significative quand la probabilité d'erreur due aux données existantes est inférieure à 5 %.

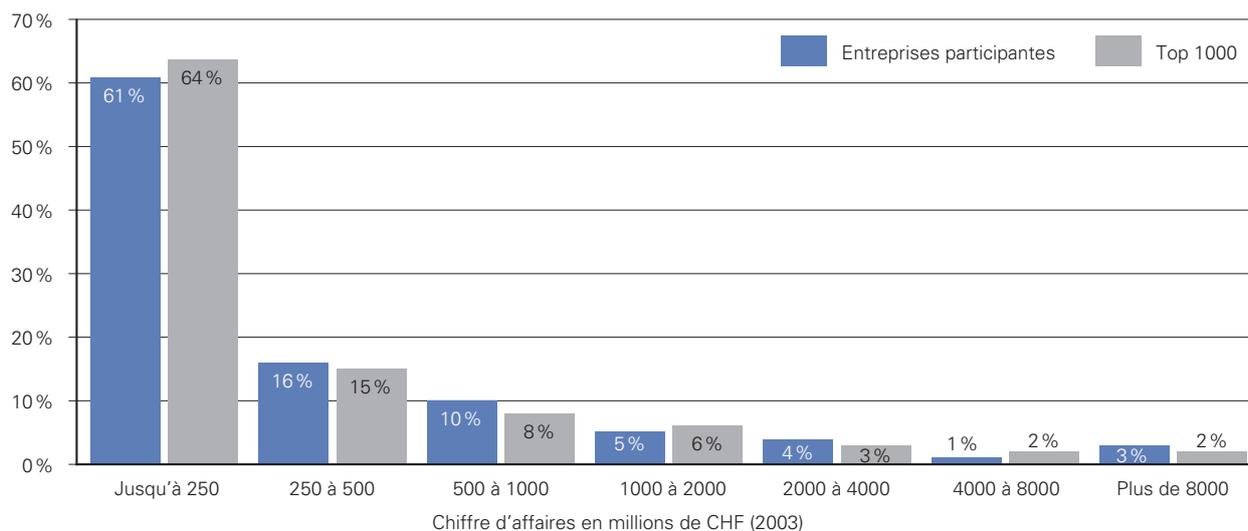
*La structure du chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs des entreprises participantes correspondent dans une large mesure à ceux des entreprises du «Top 1000». Les entreprises ayant participé à l'étude se répartissent presque pour moitié entre les deux groupes, «Top 500» et «entreprises moyennes».*

## 1.2 Renseignements concernant l'enquête

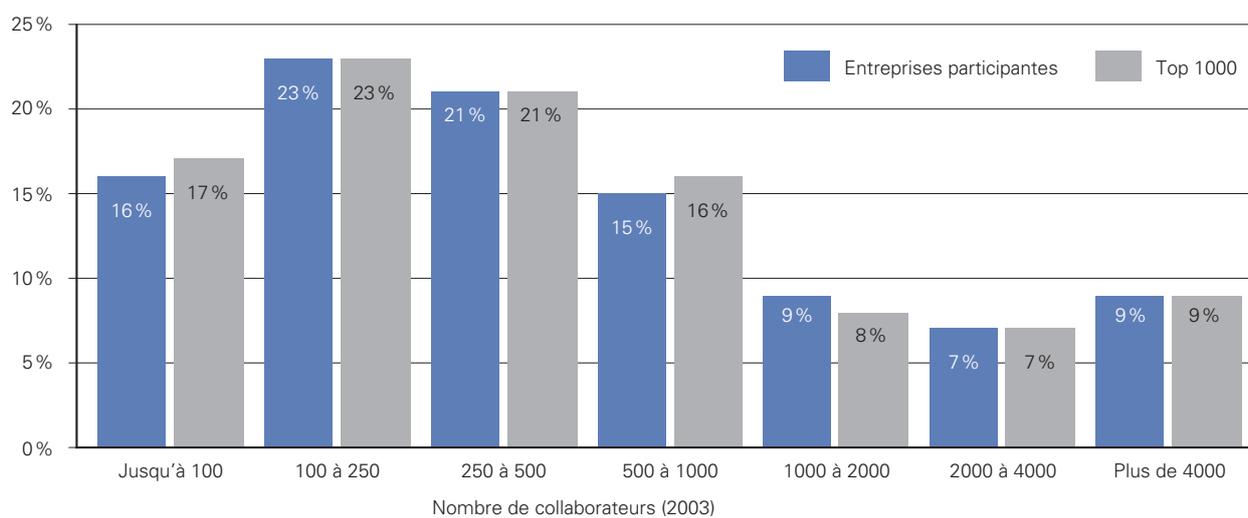
- Cette enquête a permis d'analyser les données fournies par des entreprises de 16 secteurs. Les secteurs le plus fréquemment représentés sont «produits industriels / technologie / véhicules» (17 %), «commerce» (16 %), «services» (11 %) et «denrées alimentaires ordinaires et d'agrément» (9 %).
- Environ un tiers des entreprises sont cotées en Bourse (36 %), une petite moitié d'entre elles ne l'étant cependant qu'indirectement, par l'intermédiaire de leur société mère (46 %).
- 31 entreprises (11 %) sont tenues de respecter les dispositions du Sarbanes-Oxley Act («SOX»)<sup>3</sup>, ce qui s'explique dans 23 cas par le fait que la société mère est indirectement cotée aux USA. Dans l'étude, ces entreprises sont qualifiées d'«entreprises SOX». Elles sont intéressantes, étant donné qu'elles doivent déjà répondre à des exigences étendues en matière de réglementation.
- La majorité des entreprises font partie d'un groupe (69 % soit 202 entreprises), et pour 90 entreprises, il s'agit de la société mère.
- En ce qui concerne l'organisation du contrôle interne, 180 entreprises (62 %) ne reçoivent absolument aucune directive d'un groupe, soit parce qu'elles ne font partie d'aucun groupe, soit parce qu'elles sont la société mère (50 % dans chaque cas). Les sociétés mères s'abstiennent cependant rarement de donner des directives. La majorité indiquent à leurs filiales des directives sommaires (57 %) ou détaillées (29 %). Comme prévu, les filiales soumises aux dispositions «SOX» doivent suivre des directives du groupe plus détaillées.
- Les entreprises ayant participé au questionnaire se répartissent dans la même proportion, avec 47 % dans les deux cas, dans les deux groupes «Top 500» et «Entreprises moyennes» (cf. 1.1). 6 % des entreprises n'ont pas indiqué leur chiffre d'affaires. Comme le montrent les graphiques ci-dessous, la structure du chiffre d'affaires et le nombre de collaborateurs des entreprises participantes correspondent largement à ceux que la Handelszeitung a définis pour les «Top 1000».

<sup>3</sup> Le Sarbanes-Oxley Act (SOX) est une loi fédérale américaine destinée à protéger les investisseurs. Il s'applique à toutes les entreprises enregistrées auprès de l'autorité de surveillance des Bourses américaines («SEC»). Cela représente l'ensemble des entreprises qui ont des actions, obligations, etc., cotées à des Bourses américaines. Les filiales de sociétés mères enregistrées auprès de la SEC sont également soumises aux dispositions du SOX.

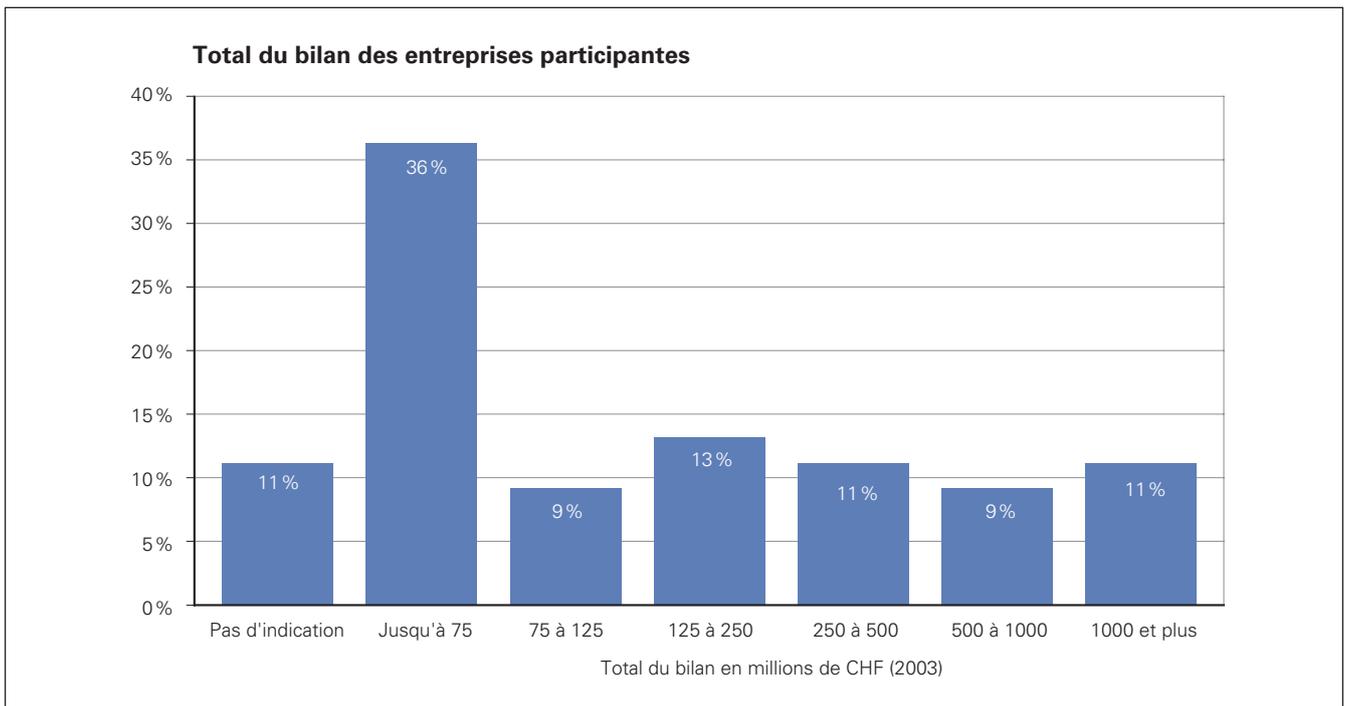
### Comparaison du chiffre d'affaires des entreprises participantes avec celui des Top 1000



### Comparaison du nombre de collaborateurs des entreprises participantes avec celui des Top 1000



- Le total du bilan des 260 entreprises qui l'ont communiqué se situe au-dessous de CHF 125 millions pour la moitié d'entre elles. Comme le montre le graphique ci-dessous, la plupart des entreprises indiquent un total du bilan inférieur à CHF 75 millions.



*Dans la plupart des cas, le CFO a participé à la séance de réponse au questionnaire.*

- Dans 65 % des cas, le CFO a participé à la séance de réponse au questionnaire. Mais d'autres membres de la direction, des membres du conseil d'administration et des collaborateurs de l'organe de révision interne ont également apporté leur participation (responsable du controlling 13 %, responsable de la comptabilité financière 12 %, membre du conseil d'administration 7 %, responsable de l'organe de révision interne 6 %).

## 2 Principes du contrôle interne

*Le contrôle interne est un élément important de la gestion des entreprises.*

### 2.1 Le concept de «contrôle interne»

On trouve dans la doctrine et la pratique une multitude de définitions du contrôle interne.<sup>4</sup> Néanmoins, les Normes d'audit suisses (NAS), par exemple, fournissent une base à une définition généralement applicable. Elles entendent par «contrôle interne» l'ensemble des principes et des procédures établis par la direction de l'entreprise servant

- à garantir une gestion correcte et efficace
- à protéger les actifs
- à empêcher ou à détecter des fraudes et des erreurs
- à garantir l'exactitude et l'intégralité des enregistrements comptables
- à garantir en temps utile des informations financières fiables dans la mesure du possible.<sup>5</sup>

### 2.2 But du contrôle interne

Le contrôle interne sert particulièrement de moyen d'assistance pour

- atteindre les objectifs de politique économique grâce à une gestion efficace
- respecter les lois et prescriptions («compliance»)
- protéger le capital de la société
- empêcher, réduire et détecter les erreurs et irrégularités
- garantir la fiabilité et l'intégralité de la comptabilité
- établir en temps utile des rapports financiers fiables.

### 2.3 Délimitation du contrôle interne

Il ne faut pas confondre le contrôle interne avec d'autres organes de contrôle de l'entreprise qui exercent eux aussi certaines fonctions dans ce domaine. Il est donc nécessaire de procéder à une délimitation:

#### ■ Organe de révision interne

L'organe de révision interne est un organe indépendant des processus de l'entreprise, c'est-à-dire qui ne leur est pas intégré, dont la tâche consiste entre autres à vérifier le contrôle interne.

#### ■ Organe de révision externe

Sa caractéristique est qu'il ne fait pas partie du contrôle interne et que, lorsqu'il intervient dans le cadre de la vérification orientée risques, il prend en compte la qualité du contrôle interne lors de la détermination des actions à entreprendre.

<sup>4</sup> Comme synonyme de contrôle interne, le concept de «système de contrôle interne» (SCI) est également courant.

<sup>5</sup> Chambre fiduciaire (éditeur): les Normes d'audit suisses (NAS), Zurich 2004. p. XIII.

### ■ Controlling

On entend par controlling l'assistance apportée, sur le plan de la gestion d'entreprise, dans la planification, la conduite et le contrôle d'organisations, de processus ou de projets, ainsi que la mise à disposition des informations nécessaires à ces tâches. Le controlling remplit donc différentes tâches dans le domaine du contrôle interne.

## 2.4 Modèles de contrôle

### 2.4.1 Le framework COSO

Pour la rédaction de rapports conformément au Sarbanes-Oxley Act («SOX»), l'évaluation du contrôle interne doit s'effectuer en utilisant un outil type reconnu par tous. Le framework COSO («The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission») répond à cet égard à toutes les exigences de la «Securities and Exchange Commission» (SEC)<sup>6</sup> concernant l'utilisation d'un tel outil. Cet outil est reconnu par tous et permet une évaluation globale du contrôle interne d'une entreprise. La SEC recommande l'utilisation du COSO, sans toutefois l'imposer. Elle tient ainsi compte du fait que dans d'autres pays, des outils types semblables sont développés.

Les effets que la loi «SOX» a sur les marchés des capitaux également à l'extérieur des USA font que le framework COSO revêt une grande importance dans cette étude. Il en constitue donc le fondement théorique.

*Le framework COSO est l'outil type reconnu internationalement pour l'organisation du contrôle interne.*

*Selon le COSO, le contrôle interne est constitué des cinq composantes suivantes: environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information/communication et surveillance.*

Selon le COSO, le contrôle interne comprend les cinq composantes suivantes:

### ■ L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le résultat du modèle de l'entreprise et des qualités individuelles des collaborateurs. Il s'étend des questions d'intégrité et des valeurs éthiques fondamentales à la structure de l'organisation et à la garantie des compétences. Le style «tone at the top», c'est-à-dire le ton que donne le management en matière de style de direction a de plus un effet important sur la mise en œuvre des directives spécifiques.

### ■ Evaluation des risques

L'évaluation des risques permet d'identifier et d'estimer les risques auxquels l'entreprise est exposée dans la réalisation de ses objectifs.

### ■ Activités de contrôle

Elles permettent de s'assurer que les mesures prises contre les risques identifiés et pour la réalisation des objectifs sont correctement appliquées.

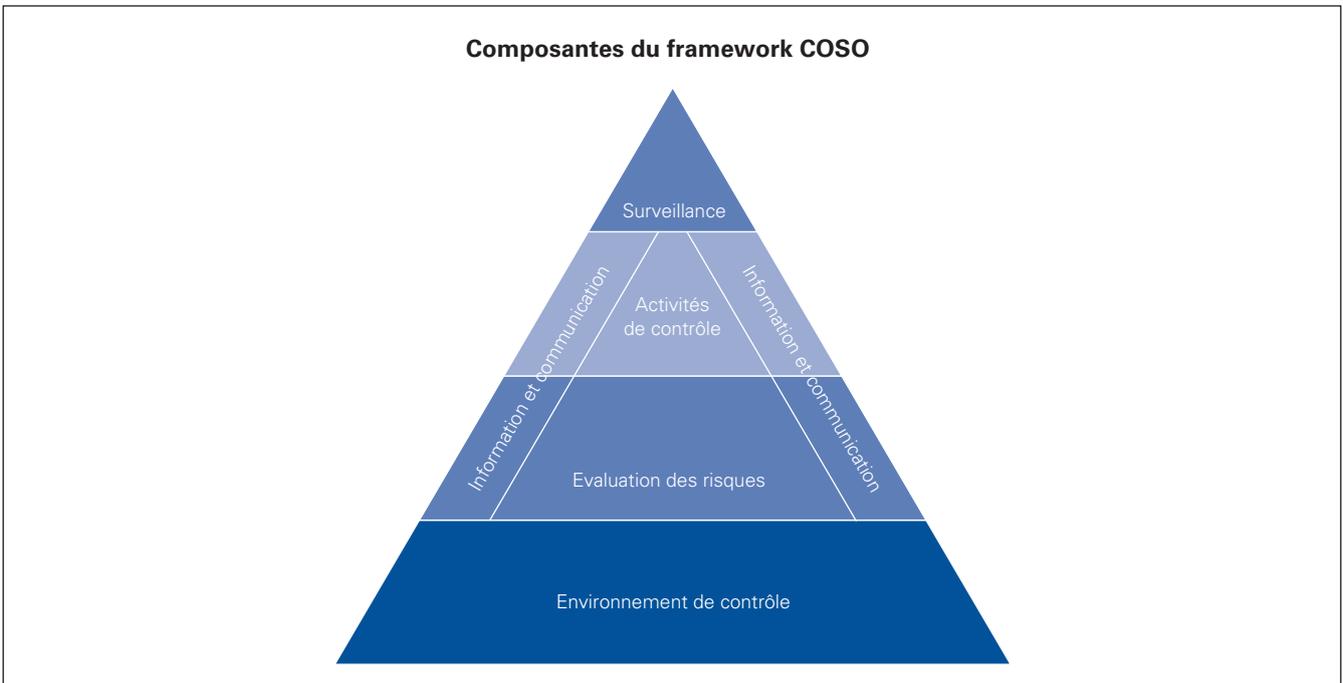
<sup>6</sup> La SEC est chargée du contrôle du commerce des valeurs et de la surveillance de la Bourse aux Etats-Unis.

■ **Information et communication**

Les méthodes d'information et de communication doivent garantir que les collaborateurs puissent recueillir et échanger les informations qui leur sont nécessaires dans la réalisation de leurs tâches.

■ **Surveillance**

La surveillance du contrôle interne permet de détecter en temps utile d'éventuelles adaptations nécessaires.



Le COSO distingue de plus trois catégories d'objectifs du contrôle interne. La catégorie «operations» comprend l'efficacité et la rentabilité de l'activité de l'entreprise. Dans le domaine du «financial reporting», les efforts portent sur la régularité et la fiabilité des rapports financiers. La «compliance» veille à ce que les lois et prescriptions essentielles soient respectées.

#### *2.4.2 Autres modèles de contrôle*

A côté du framework COSO, d'autres modèles de contrôle ont été conçus dans la pratique. Le COSO-ERM (ERM = «Enterprise Risk Management»), par exemple, représente une extension du framework du COSO dans le domaine de la gestion des risques. Il s'agit d'une approche globale qui permet à la fois d'identifier et d'analyser les risques et qui contient des directives destinées à l'entreprise en ce qui concerne l'installation ou l'exploitation d'un système ERM efficace.

Il convient de mentionner par ailleurs, venant du Canada, le «Guidance on Control Framework», publié par le Criteria of Control («CoCo») Board du «Canadian Institute of Chartered Accountants». Le CoCo a cependant une importance moindre que le COSO. De plus, les objectifs fixés sont pratiquement identiques.

#### *2.4.3 Diffusion des modèles de contrôle standardisés*

***Seuls 10% des entreprises suisses utilisent un modèle de contrôle standardisé.***

Sur un total de 292 entreprises, seules 29 (10 %) utilisent un modèle de contrôle standardisé, parmi lesquelles la majorité citent le framework COSO (66 %). Il faut d'ailleurs reconnaître que les «entreprises moyennes» emploient beaucoup plus rarement des modèles de contrôle et que seul un bon quart (28 %) de celles qui y ont recours est à ranger dans ce segment de chiffre d'affaires.

Il est intéressant de noter que sur les 31 entreprises qui sont tenues de respecter la loi «SOX», seule une petite moitié indiquent utiliser un modèle de contrôle standardisé (48 %). Résultat d'autant plus surprenant que, comme nous l'avons déjà mentionné, pour établir un rapport selon la loi «SOX», l'évaluation du contrôle interne doit s'effectuer au moyen d'un outil type reconnu par tous.

Parmi les raisons pour lesquelles un modèle de contrôle est appliqué, les plus souvent citées sont l'initiative personnelle (50 %), une obligation légale (46 %) et la recommandation de l'organe de révision externe (36 %).

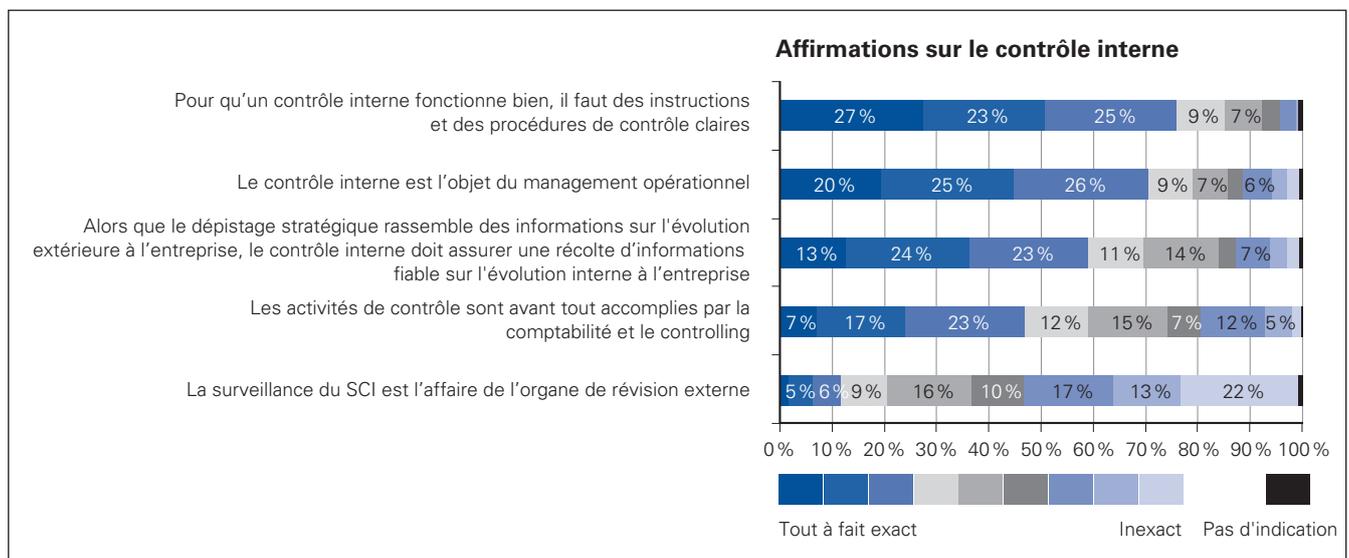
## 2.5 Conception du contrôle interne dans la pratique

Dans le questionnaire, une affirmation était soumise au jugement des entreprises pour chacune des composantes COSO (environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, surveillance). Ces affirmations représentent une conception très traditionnelle du contrôle interne. Le tableau ci-dessous met les affirmations citées dans le questionnaire en regard de la conception selon le COSO.

Conception intuitive du contrôle interne	Conception selon le COSO
Pour qu'un contrôle interne fonctionne bien, il faut des instructions et des procédures de contrôle claires.	Pour qu'un contrôle interne fonctionne bien, il faut un <b>environnement de contrôle</b> sérieux, fruit de valeurs éthiques, d'intégrité et de compétence professionnelle.
Le contrôle interne est l'objet du management opérationnel.	Le contrôle interne a aussi une composante stratégique, qui s'exprime particulièrement à travers l' <b>évaluation des risques</b> .
Les activités de contrôle sont avant tout accomplies par la comptabilité et le controlling.	Le contrôle interne devrait être partie intégrante de l'ensemble des processus de l'entreprise. Les <b>activités de contrôle</b> devraient donc avoir lieu au sein de toute l'entreprise, c'est-à-dire à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.
Alors que le dépistage stratégique rassemble des informations sur l'évolution extérieure à l'entreprise, le contrôle interne doit assurer une récolte d'informations fiable sur l'évolution interne à l'entreprise.	Le contrôle interne doit garantir la mise à disposition d' <b>informations</b> portant sur l'évolution aussi bien interne qu'externe à l'entreprise.
La surveillance du contrôle interne est l'affaire de l'organe de révision externe.	La direction et le conseil d'administration sont en principe responsables de la <b>surveillance</b> du contrôle interne.

*Il semble que les entreprises sont encore peu familiarisées avec le COSO.*

Les réponses confirment l'hypothèse selon laquelle les entreprises sont encore très peu familiarisées avec le COSO. Ainsi, seule la dernière affirmation sur la surveillance est plutôt rejetée. Les entreprises du «Top 500» et les «entreprises moyennes» portent le même jugement sur les affirmations. Même les entreprises «SOX», dont on pourrait attendre que le modèle leur soit familier, n'expriment aucun jugement significativement différent.



## 2.6 Genres de contrôle

On peut distinguer fondamentalement les genres de contrôle suivants:

### ■ Contrôles informatiques

Les contrôles informatiques sont des contrôles mécaniques qui se déroulent à l'intérieur de systèmes informatiques et que les collaborateurs ne peuvent modifier sans permissions administratives spéciales d'accès aux systèmes informatiques et sans connaissances techniques.

### ■ Autorisation

On entend par autorisation l'approbation de transactions ou d'opérations commerciales réalisées par des tiers en accord avec le règlement de service de l'entreprise. Il est d'usage que l'approbation soit documentée par la délivrance d'une permission.

#### ■ Concordance

On entend par là une comparaison entre différents ensembles de données ou différents fichiers et les analyses des écarts constatés. Ces contrôles se distinguent des contrôles informatiques en ce que les connexions ne se font pas uniquement dans des systèmes informatiques.

#### ■ Examen

Il s'agit ici de l'analyse de documents destinée à rechercher des particularités, comme des transactions inhabituelles, ou de l'analyse de chiffres clés ou de tendances. Cet examen est pratiqué par des cadres supérieurs ou des tiers.

#### ■ Séparation des fonctions

On entend par là la séparation des responsabilités en ce qui concerne le déclenchement, l'exécution et l'approbation de transactions, afin d'empêcher que des erreurs ou des irrégularités ne soient dissimulées par une personne ou un groupe de personnes.

Les genres de contrôle ci-dessus peuvent à leur tour être classés en contrôles préventifs ou de détection et en contrôles automatisés ou manuels. Ces mesures de contrôle sont efficaces seules ou combinées avec d'autres parties du contrôle interne dans l'entreprise. Il s'agit de processus, méthodes et mesures à part.

#### *2.6.1 Contrôles préventifs et de détection*

En fonction du moment où ils sont effectués, on fait la distinction entre les contrôles préventifs et de détection.

#### ■ Contrôles préventifs

Les contrôles préventifs sont censés empêcher toute erreur de se produire. Ils remplissent donc une fonction de sécurité. Des exemples de contrôles préventifs sont les mots de passe et les mesures physiques de protection.

#### ■ Contrôles de détection

On entend par là des contrôles qui sont censés découvrir des erreurs qui se sont déjà produites. Ils sont effectués, entre autres, si lors de la vérification par des contrôles préventifs, une trop grande fréquence d'erreurs est apparue. Des exemples en sont les réexamens ou examens critiques (reviews), les inventaires physiques et l'examen des rapports de contrôle.

### 2.6.2 Contrôles automatisés et manuels

Les contrôles préventifs et les contrôles de détection peuvent être réalisés automatiquement ou manuellement.

*Les contrôles préventifs et automatisés sont, sur le plan conceptuel, meilleurs que les contrôles de détection manuels.*

#### ■ Contrôles automatisés

Ils se composent de contrôles autodéclenchants et programmés. Sont qualifiés de contrôles autodéclenchants des mécanismes qui, par des mesures d'organisation ou techniques, sont directement intégrés dans les processus de l'entreprise. Citons comme exemples la séparation des fonctions, l'établissement d'échelons de compétence et la réglementation des processus de travail. Les contrôles programmés peuvent être effectués, par exemple, à l'aide de chiffres de contrôle, de mots de passe ou de totaux de contrôle.

#### ■ Contrôles manuels

Les contrôles manuels ont recours à des mesures comme l'examen de listes d'erreurs, les concordances ou les contrôles physiques.

#### Classification des mesures de contrôle

	De détection	Préventifs
Automatisés		
Manuels		

Evolution des contrôles

Dans l'ensemble, il est plus simple pour une entreprise de mettre en place des contrôles de détection plutôt que préventifs. L'expérience montre que très souvent, les entreprises prennent des mesures de contrôle seulement une fois qu'un événement négatif s'est produit. Les contrôles manuels présentent un risque élevé, en particulier dans le domaine de la détection, de ne pas atteindre leur but. En revanche, les contrôles automatisés peuvent, entre autres, aider à diminuer les coûts ou à mieux maîtriser les risques. C'est surtout le cas des contrôles automatisés et préventifs. L'augmentation de l'automatisation entraîne une hausse de l'efficacité, et la baisse des coûts qui en résulte accroît à son tour la rentabilité.

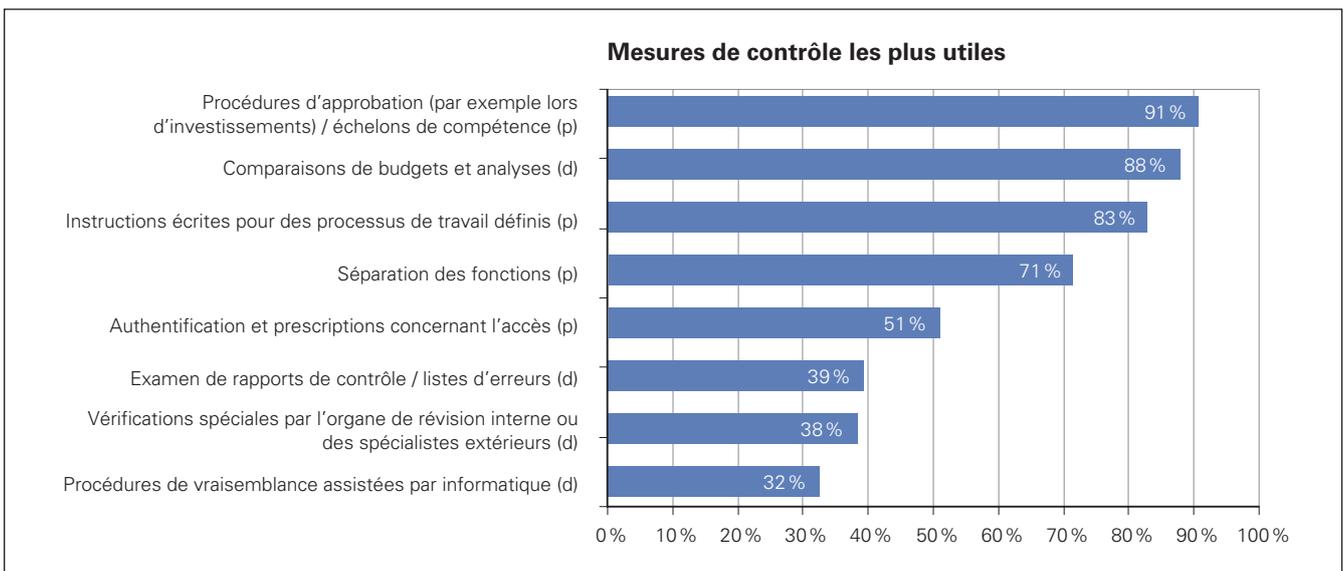
Une automatisation de tous les contrôles n'est toutefois pas la recette miracle et elle est souvent tout à fait irréalisable, car elle présuppose des processus standardisés. La question de savoir s'il faut prendre telle ou telle mesure ne doit pas dépendre de la catégorie de contrôle dont il s'agit, mais uniquement de sa capacité à atteindre le but recherché.

*Dans la plupart des entreprises, il existe un équilibre entre les contrôles préventifs et de détection.*

### 2.6.3 Evaluation des mesures de contrôle

Les participants à l'enquête avaient dans le questionnaire le choix entre huit exemples de mesures de contrôle, parmi lesquelles ils devaient choisir les cinq qu'ils jugeaient les plus utiles. Il avait été décidé de ne pas leur indiquer explicitement la catégorie à laquelle elles appartenaient – c'est-à-dire s'il s'agissait de mesures préventives (p) ou de détection (d).

Comme le montre le graphique, ce sont avant tout des mesures préventives qui ont été choisies.



#### *2.6.4 Utilisation des mesures de contrôle*

Si l'on se pose directement la question de l'utilisation de mesures de contrôle, on s'aperçoit que les mesures essentiellement de détection ne sont utilisées que dans 17 % des 292 cas, alors que les mesures préventives prédominent dans 35 % des entreprises. Cependant, dans la majorité des entreprises, il y a équilibre entre les deux genres de contrôle (48 %).

#### *Les «entreprises moyennes» misent plutôt sur les contrôles de détection.*

Lorsque l'on compare les différents segments de chiffre d'affaires, on observe que les «entreprises moyennes» ont plus souvent recours à des mesures de contrôle essentiellement de détection que celles du «Top 500» (22 % contre 13 %). Si l'on prend les mesures préventives, la situation est exactement inverse (29 % contre 43 %).

De plus, dans la plupart des entreprises, les contrôles sont essentiellement effectués manuellement ou aussi bien manuellement qu'automatiquement et dans les mêmes proportions (45 % et 46 %). Seuls 9 % des entreprises recourent majoritairement à des contrôles automatiques.

Toujours lorsqu'on compare les deux segments de chiffre d'affaires, on voit qu'il existe des différences de degré d'automatisation. Il ressort ainsi, fait intéressant, que les mécanismes de contrôle automatique prédominent beaucoup plus souvent dans les «entreprises moyennes» (12 %) que dans celles du «Top 500» (6 %).

### 3 Tâches et responsabilités

*Différents organes, également qualifiés de fournisseurs de contrôle (assurance providers), interviennent dans le contrôle interne. Un concept de contrôle constitue une base précieuse pour évaluer et coordonner les processus de contrôle et de surveillance.*

Le contrôle interne est, en dernière analyse, du ressort de tout collaborateur. Il existe cependant certaines institutions qui sont particulièrement responsables de son organisation, de son exécution et de sa surveillance. Ainsi, par exemple, le conseil d'administration est, avec la direction, chargé de l'organisation de l'environnement de contrôle.

Pour se faire assister, le conseil d'administration dispose de différentes fonctions de contrôle («assurance providers»), à savoir l'organe de révision interne, la gestion des risques et l'organe de révision externe. Le controlling joue également un rôle important en matière de contrôle interne. Un concept de contrôle global représente à cet égard une condition préalable à une évaluation et à une coordination sérieuses des différents processus de contrôle et de surveillance.<sup>7</sup>

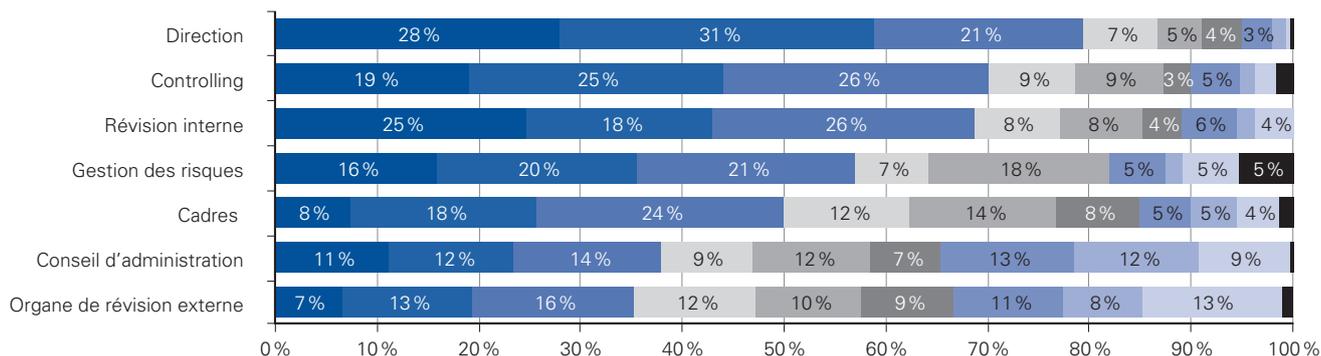
Dans la partie qui suit sont brièvement présentées les tâches et responsabilités des institutions mentionnées en ce qui concerne le contrôle interne. Les entreprises interrogées devaient, en outre, pour chacune de ces institutions, indiquer son importance pour l'organisation et la surveillance du contrôle interne, ainsi que pour l'exécution des activités de contrôle.

Dans l'ensemble, il apparaît que l'importance des institutions en matière de contrôle interne est généralement évaluée de manière semblable dans toutes les phases. Cependant, si une institution déterminée est jugée importante pour l'organisation du contrôle interne, ce même jugement a tendance à s'appliquer aussi aux deux autres phases, l'exécution et la surveillance. Ceci est particulièrement manifeste dans le cas de la révision interne et de la gestion des risques.

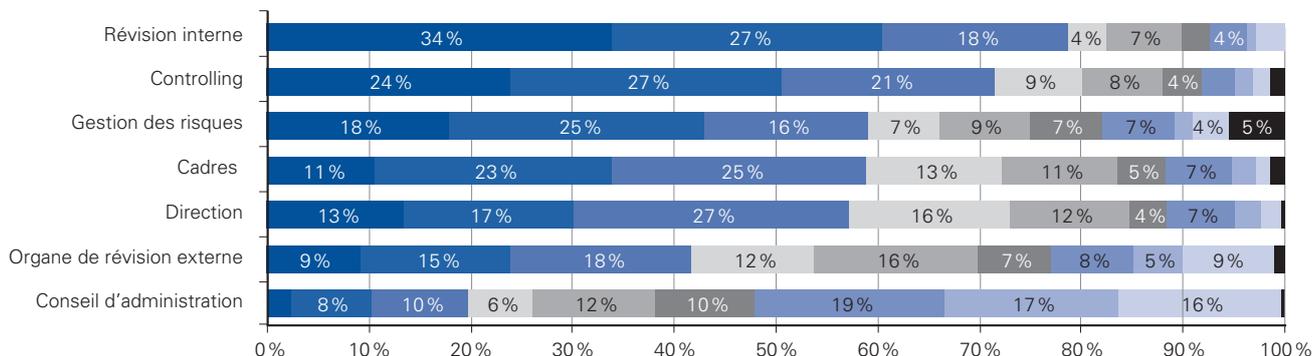
De plus, le jugement porté sur l'importance des différentes institutions par les entreprises «SOX» est semblable à celui des autres entreprises ayant participé à l'enquête. La seule phase pour laquelle ces entreprises «SOX» estiment l'importance de la révision interne un peu supérieure est la surveillance du contrôle interne. Cette différence n'est toutefois pas statistiquement significative.

<sup>7</sup> Cf. également à ce sujet Pfyffer, Hans-Ulrich / Bodenmann, Jan Marc: «Assurance Konzept», L'Expert-comptable suisse, décembre 2004, pp. 1091-1096.

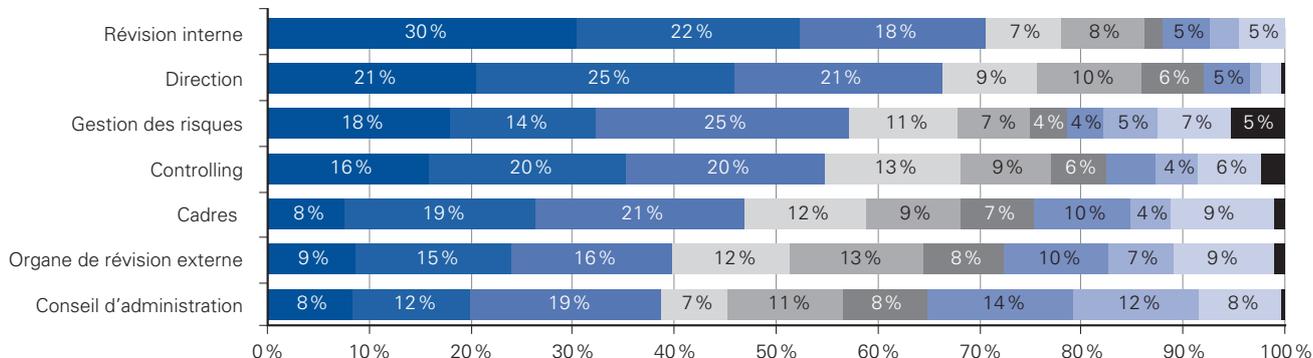
### Importance des différentes institutions pour l'organisation du contrôle interne



### Importance des différentes institutions pour l'exécution du contrôle interne



### Importance des différentes institutions pour la surveillance du contrôle interne



*Le conseil d'administration accom-  
plit différentes tâches en matière  
d'organisation et de surveillance du  
contrôle interne.*

### **3.1 Conseil d'administration**

#### *3.1.1 Tâches et responsabilités*

En fonction des normes appliquées (par exemple Code des obligations, Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise), il existe pour le conseil d'administration diverses tâches et responsabilités en matière d'organisation et de surveillance:

- il doit adapter le contrôle interne à la taille, à la complexité et au profil de risques de l'entreprise,
- assurer la mise en œuvre des mesures à prendre par la direction dans le cadre du contrôle interne (identification, évaluation, surveillance et contrôle des risques courus par l'entreprise) et
- garantir un contrôle approprié de l'efficacité du contrôle interne de la part de la direction.

En outre, le conseil d'administration est particulièrement responsable de l'approbation et de la vérification périodique des décisions d'importance stratégique et de la fixation de limites supérieures pour les types de risques sélectionnés et définis.

Dans l'exécution de ses tâches mentionnées, le conseil d'administration doit, avec la direction, débattre de l'efficacité des mesures de contrôle interne, porter une appréciation sur ce contrôle, évaluer en temps utile les indications des organes de révision interne et externe et, le cas échéant, des autorités de surveillance, et en tirer les conséquences qui s'imposent.

Par ailleurs, le conseil d'administration doit contrôler que des mesures de correction sont prises et respectées et vérifier régulièrement la stratégie et les limites des risques. Il lui incombe en particulier, en cas de lacunes constatées dans le contrôle interne, de veiller à ce que des mesures de correction appropriées soient mises en place.

A part les vérifications s'appliquant spécialement à l'efficacité du contrôle interne, le conseil d'administration ou le comité d'audit doit recevoir et évaluer en permanence les principaux rapports sur le contrôle interne.

*Résultat surprenant, l'importance du conseil d'administration pour le contrôle interne est jugée de manière très hétérogène par les entreprises.*

### 3.1.2 Importance du conseil d'administration pour le contrôle interne

Malgré le rôle majeur qui est accordé au conseil d'administration en matière d'organisation et de surveillance du contrôle interne, le jugement que portent sur lui les entreprises participantes en ce qui concerne l'organisation et la surveillance est plutôt hétérogène. Ainsi, il ne ressort pas de tendance en direction d'une importance moindre ou supérieure ni pour l'organisation, ni pour la surveillance. C'est seulement pour l'exécution des activités de contrôle que se dessine, comme prévu, une nette tendance vers une plus faible importance.

En ce qui concerne l'importance du conseil d'administration en matière de contrôle interne, on constate en outre que:

- Dans les entreprises du «Top 500», son importance pour l'organisation est placée à un niveau plus élevé que dans les autres, sans toutefois que cette différence soit statistiquement significative.
- Dans les filiales, comme prévu, son importance pour l'organisation est jugée plus faible que dans les sociétés mères. Il ressort également qu'en ce qui concerne la surveillance du contrôle interne, les filiales attribuent au conseil d'administration une plus grande importance lorsqu'il existe chez elles des lignes directrices détaillées venant de la société mère.

## 3.2 Direction

### 3.2.1 Tâches et responsabilités

*La direction doit rendre compte au conseil d'administration de l'efficacité du contrôle interne.*

La direction est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et des principes déterminés par le conseil d'administration pour l'entreprise. Elle doit rendre compte au conseil d'administration de l'efficacité du contrôle interne et elle a en particulier la responsabilité de:

- mettre au point des processus appropriés d'identification, d'évaluation, de surveillance et de contrôle des risques que court l'entreprise
- maintenir et documenter une structure d'organisation qui définisse clairement les responsabilités, les compétences et les flux d'information
- s'assurer de l'exécution des tâches déléguées
- vérifier l'affectation optimale de ressources dans le domaine du contrôle interne.

Une plus grande délégation des fonctions et un affinement des objectifs permettent d'associer les collaborateurs des différents échelons à l'exécution du contrôle interne. La direction s'assure pour cela que les collaborateurs concernés soient bien formés et acquièrent de l'expérience. Les grilles de rémunération et de promotion ne doivent pas constituer une incitation à faire fi des mécanismes du contrôle interne.

Dans le cadre de sa responsabilité en matière de gestion, la direction doit également veiller à ce que le contrôle interne soit efficace. Tout comme le conseil d'administration ou le comité d'audit, elle peut le faire au moyen de rapports intégrés dans le processus de travail ou de vérifications directes.

*La direction est perçue comme très importante pour l'organisation et la surveillance du contrôle interne.*

### *3.2.2 Importance de la direction pour le contrôle interne*

En tant que bras droit du conseil d'administration, c'est principalement en matière d'organisation et de surveillance du contrôle interne que la direction se voit attribuer un rôle important. Comme le montre l'analyse des réponses, cela semble être le cas dans la plupart des entreprises, et en particulier dans celles qui n'ont pas d'organe de révision interne. Comme le conseil d'administration, la direction a une importance moindre que les autres institutions en ce qui concerne l'exécution des activités de contrôle.

## **3.3 Organe de révision interne**

*L'organe de révision interne doit évaluer les processus de gestion et de contrôle et en indiquer les déficiences au conseil d'administration.*

### *3.3.1 Tâches et responsabilités*

A l'exception des sociétés financières, soumises à réglementation, le droit suisse n'impose aux entreprises aucun organe de révision interne. Le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise recommande cependant qu'un tel organe soit mis en place. Son activité n'est donc pas liée à des lois ou ordonnances nationales, mais elle peut s'appuyer sur des principes et des concepts en vigueur au niveau international. Toujours est-il qu'un organe de révision interne peut rendre de précieux services, surtout dans les entreprises multinationales, de par son activité transfrontalière et son approche globale.

C'est en premier lieu le conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions, en tant qu'organe le plus élevé de l'entreprise, qui bénéficie du soutien de l'organe de révision interne. Dans ce rôle, celui-ci évalue les processus de gestion et de contrôle de même que la gestion des risques de l'entreprise et communique ses résultats au conseil d'administration ou au comité d'audit. Par ailleurs, il propose des améliorations à apporter aux processus. Cet organe doit également évaluer l'efficacité du contrôle interne. Ce faisant, il doit notamment vérifier si

- l'environnement organisationnel favorise la prise de conscience de l'intérêt du contrôle
- les objectifs concernant l'organisation sont réalistes
- des procédures appropriées d'approbation des transactions sont définies et appliquées
- des directives, des procédures, des rapports et d'autres moyens de surveillance des activités et de protection des actifs – surtout dans les domaines à haut risque – sont élaborés
- les moyens d'information existants fournissent au conseil d'administration et à la direction des données adéquates et fiables

- il existe des normes de comportement définissant les activités interdites et les sanctions en cas d'infraction.

*Les résultats confirment l'importance de l'organe de révision interne. Cependant, seule une entreprise sur trois en possède un.*

### 3.3.2 Importance de la révision interne pour le contrôle interne

Par leur jugement, les entreprises confirment l'importance de l'organe de révision interne dans toutes les phases, en ce qu'elles lui attribuent le plus grand rôle, aussi bien pour l'organisation et l'exécution que pour la surveillance du contrôle interne. Il faut cependant tenir compte du fait que seul un bon tiers des 292 entreprises possèdent un organe de ce genre (37 %), ce qui veut dire qu'en matière d'organisation et de surveillance du contrôle interne, le rôle le plus important revient en fin de compte à la direction.

En ce qui concerne la fréquence de l'organe de révision interne, les entreprises du «Top 500» en ont beaucoup plus souvent un que les «entreprises moyennes». Pour la première catégorie, il existe dans presque une entreprise sur deux (46 %), alors que c'est le cas dans seulement un bon quart des «entreprises moyennes» (26 %). En outre, dans les entreprises tenues de respecter les dispositions de la loi «SOX», il y a en règle générale un organe de révision interne à disposition (80 %).<sup>8</sup>

## 3.4 Controlling

### 3.4.1 Tâches et responsabilités

Comme nous l'avons vu au chapitre 2.3, il ne faut pas confondre le concept de «controlling» avec celui de «contrôle». Le controlling est un système fournissant des informations destinées à assister la direction de l'entreprise par la planification, le contrôle, l'analyse et l'élaboration de propositions de solutions pour la gestion. Les tâches du controlling peuvent être détaillées comme suit:

- collaboration pour la mise en place, la coordination et la réalisation d'un plan d'ensemble pour l'entreprise
- assistance pour la mise au point des stratégies et des objectifs stratégiques
- vérifier que les stratégies sont bien appliquées dans la planification opérationnelle
- s'assurer de l'efficacité des processus de l'entreprise
- identification d'éventuels écarts et analyse de leurs causes
- condensation des informations recueillies pour servir de base de décision à remettre au management dans le cadre du système de planification et de contrôle.

<sup>8</sup> Une précédente étude de KPMG Suisse réalisée en collaboration avec l'Institut de comptabilité et de controlling de l'Université de Zurich intitulée «Dépistage et maîtrise des crises d'entreprise» a également permis de constater que sur les 149 entreprises interrogées à l'époque, une bonne moitié (53 %) possédaient un organe de révision interne. En outre, il fut alors enregistré une corrélation plus positive entre la taille de l'entreprise et l'existence d'un organe de révision interne.

L'organisation du contrôle interne doit par conséquent veiller à ce que les informations qui sont communiquées par le controlling au management soient correctes. A ce sujet, les connexions entre les services de l'entreprise qui fournissent les informations, ainsi que la bonne interprétation des résultats récoltés, revêtent une grande importance.

*Le controlling joue un rôle important dans les entreprises, en particulier en matière d'organisation et d'exécution du contrôle interne.*

#### *3.4.2 Importance du controlling pour le contrôle interne*

Comme prévu, c'est surtout en matière d'organisation du contrôle interne et d'exécution des activités de contrôle que le controlling joue un rôle important.

Etant donné qu'en Suisse aucun organe de révision interne n'est exigé par le législateur – comme indiqué précédemment –, on supposait que pour les entreprises qui n'en n'ont pas, le controlling jouait un plus grand rôle. Cela se confirme effectivement dans toutes les phases, mais surtout dans celle de l'exécution des activités de contrôle. Ce constat est cependant impossible à prouver statistiquement de manière significative, de sorte qu'une affirmation de portée générale à ce sujet est hors de propos.

### **3.5 Gestion des risques**

#### *3.5.1 Tâches et responsabilités*

Avec la mondialisation et l'extension des marchés financiers qui l'accompagne, il est aujourd'hui indispensable qu'une entreprise dispose d'une structure de direction et de surveillance efficace et fiable pour les investisseurs. Dans ce contexte, il faut, pour assurer la sécurité à long terme de l'entreprise, une gestion des risques professionnelle qui soit effectuée par un organe particulier. On peut discerner à cet égard les tâches suivantes:

- recensement et évaluation des chances et des risques spécifiques à l'entreprise
- estimation de la probabilité de survenance d'un risque
- quantification des stratégies, des risques opérationnels, juridiques et financiers selon leur potentiel de dommages
- vérification et réévaluation systématiques de la situation en matière de risques pour répertorier le plus vite possible les changements.

*Seule une entreprise sur cinq, environ, possède un service de gestion des risques. Il lui est cependant attribué une grande importance.*

### *3.5.2 Importance de la gestion des risques pour le contrôle interne*

Les entreprises participantes accordent à une gestion des risques indépendante une grande importance dans toutes les phases, ce qui était prévu, étant donné l'éventail de ses tâches. Face à ce résultat, il faut cependant observer que seule une minorité de 56 entreprises (19 %) possèdent un organe de ce genre. On le rencontre également plutôt dans les entreprises ayant un organe de révision interne. En outre, seuls 9 % des «entreprises moyennes» ont un organe de gestion des risques, contre un quart de celles du «Top 500» (26 %).

## **3.6 Cadres**

### *3.6.1 Tâches et responsabilités*

La responsabilité du contrôle concerne l'ensemble des collaborateurs, à tous les échelons, dans le sens où «controls are everybody's business». Ce sont surtout les cadres qui délivrent des informations nécessaires au contrôle interne, et ils sont généralement chargés de différentes activités de contrôle. Il convient par conséquent que chaque collaborateur connaisse les principes du contrôle interne et soit informé des contrôles le concernant. Tous les collaborateurs doivent en outre être conscients de leur responsabilité dans le processus de contrôle et s'assurer que les tâches qui leur sont déléguées sont accomplies avec efficacité.

*Comme prévu, les cadres ont surtout de l'importance pour l'exécution des activités de contrôle.*

### *3.6.2 Importance des cadres pour le contrôle interne*

Comme prévu, les cadres ont surtout de l'importance pour l'exécution des activités de contrôle. En revanche, ils jouent un rôle relativement moins important lors des phases d'organisation et de surveillance. Il ressort néanmoins que les entreprises du «Top 500» leur accordent une importance plus grande pour la surveillance du contrôle interne.

## **3.7 Organe de révision externe**

### *3.7.1 Tâches et responsabilités*

L'organe de révision externe ne participe pas au contrôle interne, mais tient compte de son organisation et de sa qualité dans le cadre de la vérification orientée risques. Les Normes d'audit suisses traitent entre autres de l'incorporation du contrôle interne dans la planification et l'exécution de la vérification des comptes. Les réviseurs doivent par conséquent axer leurs interventions sur les risques de contrôle. Cela signifie que l'organisation du contrôle interne est examinée et prise en compte dans l'évaluation des risques. L'évaluation du contrôle interne fournit en outre des informations sur la régularité de la comptabilité et de la présentation des comptes. La management letter sur les résultats de la vérification

contribue de manière importante à renforcer et à améliorer le contrôle et la surveillance de l'entreprise.

Pour acquérir la preuve ou la sécurité de la vérification, l'organe de révision externe a le choix entre une vérification orientée procédures ou résultats. Son intervention dans le cadre d'une vérification orientée procédures permet de tirer des conclusions sur l'efficacité du contrôle interne. Sur la base de ces conclusions, il procède si nécessaire à d'autres vérifications, généralement orientées résultats, concernant certaines opérations et leur présentation comptable.

La vérification par sondages des contrôles comprend normalement celle du respect des procédures (vérification formelle) et, éventuellement, la reconstitution des contrôles (vérification matérielle). Pour documenter l'environnement de contrôle et les contrôles, différentes techniques sont disponibles (par exemple questionnaires, check-lists ou diagrammes de cheminement). L'organe de révision externe peut s'appuyer en partie sur les travaux et les résultats de tiers (par exemple l'organe de révision interne), mais doit en tout état de cause émettre son propre jugement sur l'efficacité du contrôle interne.

*L'organe de révision externe tient compte du contrôle interne lors de la détermination des opérations de vérification.*

### *3.7.2 Importance de l'organe de révision externe pour le contrôle interne*

L'importance de l'organe de révision externe lors de la phase d'organisation est jugée de manière plutôt hétérogène, alors que pour l'exécution et la surveillance, la tendance est légèrement en faveur d'une grande importance. Cet organe a cependant pour le contrôle interne une importance plus faible que les autres. On aurait pu à la rigueur s'attendre à ce qu'il joue un plus grand rôle en matière de surveillance du contrôle interne des entreprises qui n'ont pas d'organe de révision interne, mais ce n'est même pas le cas.

## **3.8 Vérification régulière et découverte de lacunes**

Les entreprises participant à l'étude devaient indiquer dans le questionnaire les trois institutions qui découvrent le plus souvent des lacunes dans leur contrôle interne et qui assurent en premier lieu une vérification régulière de celui-ci. L'analyse donne les résultats suivants:

### ■ **Découverte de lacunes**

Dans la plupart des entreprises, les trois organes qui découvrent le plus souvent des lacunes dans le contrôle interne sont le controlling (79 %), la direction (62 %) et les cadres (56 %).

L'importance de l'organe de révision interne dans ce domaine apparaît clairement lorsqu'on prend en compte uniquement les réponses des entreprises qui en ont un. Dans ce cas, c'est l'organe le plus souvent cité (73 %), suivi du controlling (68 %) et de l'organe de révision externe ou des cadres (46 % pour chaque catégorie).

Il ressort en outre des réponses que dans les entreprises qui n'ont pas d'organe de révision interne, le controlling joue un plus grand rôle dans la découverte des lacunes. Autre point, lorsqu'il existe un organe de révision interne, la direction fait plus rarement partie des trois institutions qui découvrent le plus souvent des lacunes.

Contrairement au controlling et à la direction, il n'a pas été possible d'établir pour l'organe de révision externe, qui occupe le quatrième rang (46 %), une corrélation avec l'existence d'un organe de révision interne. Ce qui veut dire que l'importance de l'organe de révision externe dans la découverte de lacunes dans le contrôle interne est indépendante de l'existence d'un organe de révision interne.

*L'organe de révision interne a une très grande importance pour la vérification régulière du contrôle interne et la détection de lacunes.*

#### ■ Garantie d'une vérification régulière

Dans la plupart des cas, ce sont en premier lieu le controlling (73 %), la direction (71 %) et l'organe de révision externe (49 %) qui assurent la vérification régulière du contrôle interne. Les résultats sont ici aussi fortement corrélés à l'existence dans l'entreprise d'un organe de révision interne.

Si on limite l'enquête aux entreprises qui possèdent un organe de révision interne, il se dégage un schéma semblable à celui que l'on a pour la découverte de lacunes. C'est à nouveau l'organe de révision interne qui est clairement cité le plus souvent (70 %), suivi par le controlling (60 %) et l'organe de révision externe ou la direction (50 % dans chaque cas).

Ici aussi, l'existence d'un organe de révision interne n'a aucune influence sur l'importance de l'organe de révision externe. Il en va différemment pour la direction et le controlling, qui sont plus rarement cités lorsqu'il existe un organe de révision interne.

*Malgré l'importance du contrôle interne, des auto-évaluations ne sont que rarement pratiquées.*

### **3.9 Auto-évaluation du contrôle («control self-assessment»)**

Pour évaluer les processus de gestion et de contrôle, on peut effectuer une auto-évaluation du contrôle («control self-assessment»). On entend par là un processus formel et documenté dans le cadre duquel la direction, en collaboration avec des équipes de travail interdisciplinaires, vise à atteindre pour l'essentiel:

- une identification des risques et des dangers potentiels
- une évaluation des processus de gestion et de contrôle qui doivent diminuer ou éliminer ces risques
- l'élaboration d'un plan de mesures réduisant les risques à un niveau acceptable
- la recherche de possibilités d'améliorer l'efficacité des processus
- la détermination de la probabilité d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

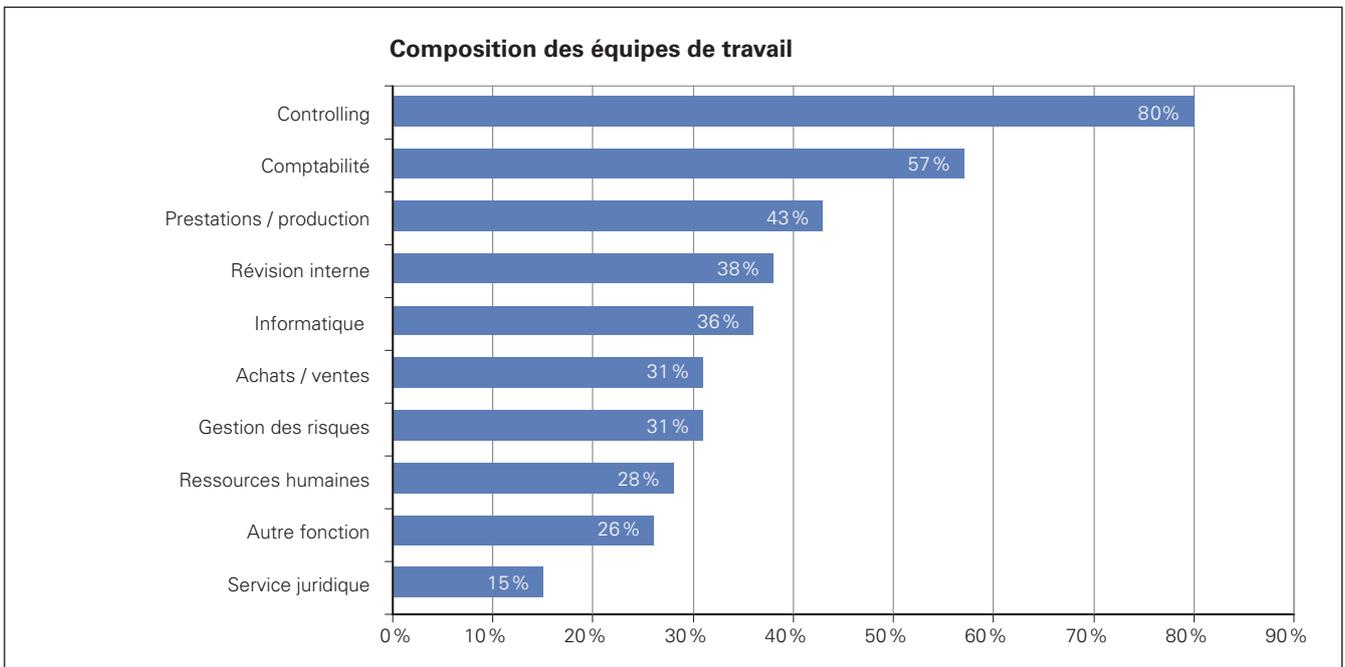
Au cours d'une auto-évaluation du contrôle, l'organe de révision interne assume généralement le rôle de coordinateur, ce qui permet d'une part de mettre en place une méthode de travail sur la base du partenariat et d'autre part d'appliquer à de futures planifications de la révision les estimations de risque et les indications provenant des workshops. De plus, l'auto-évaluation du contrôle fait progresser la compréhension de la gestion des risques à tous les échelons de direction.

#### *3.9.1 Réalisation d'auto-évaluations du contrôle*

Des auto-évaluations du contrôle n'ont lieu que dans une entreprise sur cinq des 292 étudiées (21 %), celles qui possèdent un organe de révision interne étant plutôt celles où elles sont effectuées. Ceci est encore plus manifeste pour les entreprises tenues de respecter les dispositions de la loi «SOX». Dans ce groupe, presque une entreprise sur deux procède à des auto-évaluations du contrôle (48 %). On ne constate en revanche aucune différence entre les entreprises du «Top 500» et les «entreprises moyennes».

### 3.9.2 Composition des équipes de travail dans le cadre d'auto-évaluations du contrôle

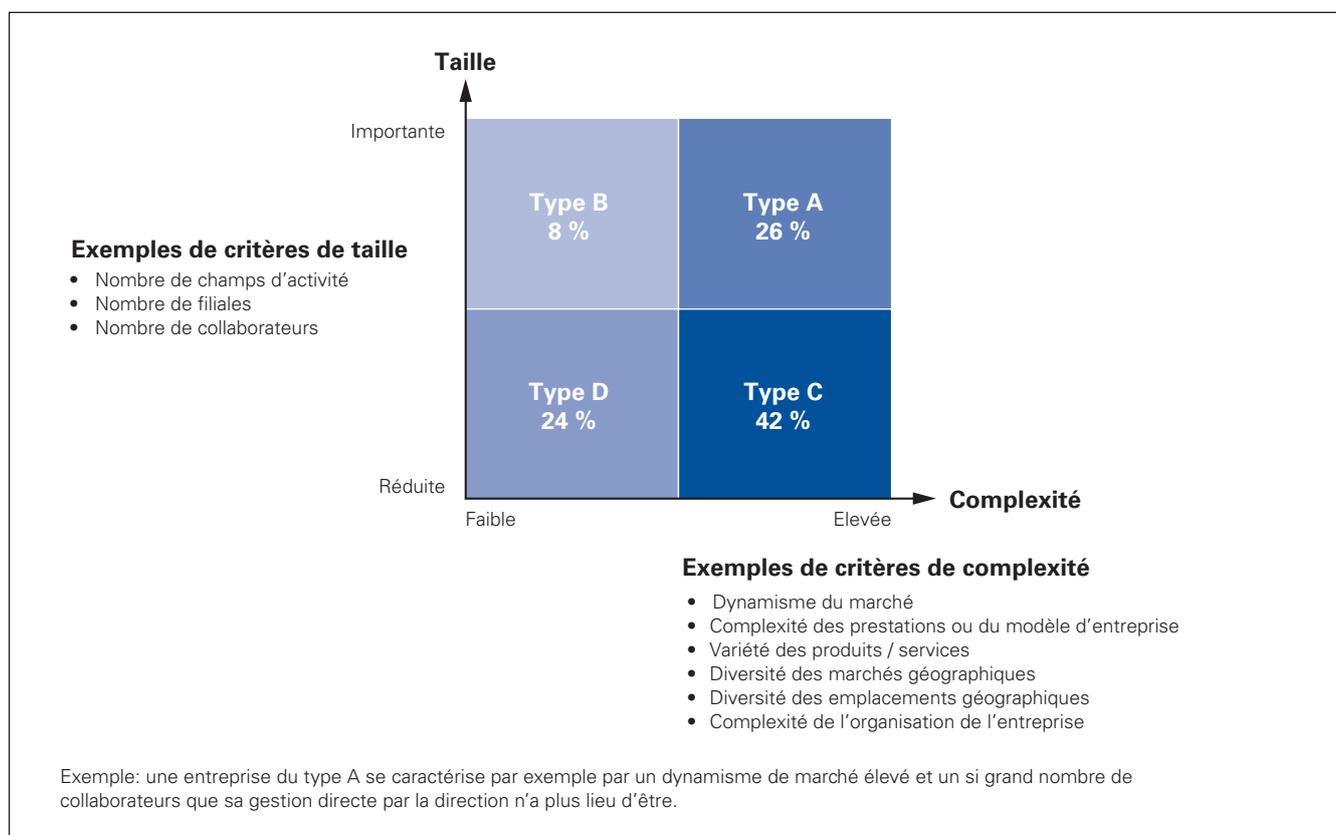
Le graphique ci-dessous montre que le controlling est de loin le plus souvent concerné par les auto-évaluations du contrôle. Les autres services qui entrent dans la composition des équipes de travail sont la comptabilité et la fourniture de prestations/production. A l'exception du service juridique, les autres fonctions sont citées avec à peu près la même fréquence. Il convient de noter que, dans la catégorie «autre fonction», l'assurance qualité est citée de nombreuses fois.



# 4 Organisation du contrôle interne

## 4.1 Taille et complexité en tant que facteurs d'organisation

Les exigences en matière d'organisation du contrôle interne diffèrent en fonction de la taille et de la complexité de l'entreprise. Il faut en tenir compte lors de l'analyse des réponses portant sur ce thème, raison pour laquelle les entreprises devaient se ranger sous l'un des quatre types A à D d'après les critères de «taille» et de «complexité».<sup>9</sup>



Il faut remarquer à ce sujet que tous les critères de taille et de complexité ne sont pas appropriés en tant que facteurs d'influence. C'est à dessein que le chiffre d'affaires n'a pas été indiqué comme critère de taille, car des chiffres d'affaires élevés ne devraient avoir, à eux seuls, aucune influence sur l'organisation du contrôle interne. Cela n'exclut cependant pas que l'on utilise le chiffre d'affaires comme critère de comparaison pour la taille des entreprises, car les grosses entreprises sont généralement supposées avoir des chiffres d'affaires élevés. On a ainsi pu constater chez les entreprises ayant participé à l'enquête une corrélation significative entre le montant du chiffre d'affaires et les critères de

<sup>9</sup> Le «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» recommande qu'en plus de la taille et de la complexité, le contrôle soit adapté au profil de risque de l'entreprise. Comme il ressort du graphique, dans le cadre de cette étude, seules les variables «taille» et «complexité» sont mises en avant, l'idée étant qu'elles déterminent aussi le profil de risque.

taille mentionnés dans le graphique. Comme prévu, c'est en ce qui concerne le nombre de collaborateurs que cette corrélation est la plus forte. Par conséquent, les entreprises du «Top 500» appartiennent principalement aux types A et B, et les «entreprises moyennes» aux types C et D.

Pour qu'une comparaison des types soit utile, il fallait qu'il existe une conception uniforme de la «taille» et de la «complexité». La manière dont les entreprises ont répondu permet de déduire que c'était le cas. Celles qui ont plusieurs champs d'activité, de nombreuses filiales et/ou un nombre élevé de collaborateurs se définissent en général comme grandes (types A et B). Il en va de même pour ce qui est de la complexité. Les entreprises qui ont une gamme de produits ou de services variée, plusieurs emplacements géographiques ou une organisation complexe se considèrent plutôt comme telles.

Lorsqu'on observe les différents secteurs, résultat intéressant, deux modèles types de réponses se dégagent. Les entreprises d'un secteur sont soit surtout complexes, soit surtout petites. C'est le cas du «commerce», par exemple, surtout représenté par des entreprises qui se qualifient comme petites. Elles diffèrent cependant par leur complexité. Dans la branche «biens industriels / technologie / véhicules», en revanche, ce sont les entreprises complexes qui prédominent et diffèrent par leur taille.

Le développement qui suit analyse l'organisation du contrôle interne ou des différentes composantes COSO sur un plan global et en fonction de la taille et de la complexité des entreprises.

## 4.2 Environnement de contrôle

Un bon environnement est une condition indispensable pour un contrôle interne efficace. Selon le COSO, l'environnement de contrôle englobe les aspects suivants: intégrité et valeurs éthiques, compétence, réglementation des compétences et responsabilités, politique et pratiques en matière de personnel, structure d'organisation, conseil d'administration ou comité d'audit, ainsi que conception et style de management de la direction. La partie qui suit étudie de plus près les trois premiers aspects cités.

### 4.2.1 Intégrité et comportement éthique

L'intégrité et le comportement éthique des collaborateurs ont une influence considérable sur l'efficacité du contrôle interne. On reste donc pensif en découvrant que 14 % des entreprises ne possèdent pas de moyens concrets pour les encourager.

#### ■ Fonction de modèle

Le conseil d'administration et la direction remplissent une fonction de modèle dans l'interprétation de l'intégrité et du comportement éthique. La fameuse devise «tone at the top» façonne le comportement des collaborateurs, quelles que soient la taille et la complexité de l'entreprise.

*L'encouragement délibéré de l'intégrité et du comportement éthique ne se voit pas partout accorder l'attention nécessaire. Ainsi, 14 % des entreprises ne disposent pas de mesures concrètes dans ce domaine.*

*La définition des valeurs éthiques fondamentales n'est même pas effectuée dans les principes directeurs de la moitié des entreprises.*

Seuls 62 % des entreprises indiquent que leurs collaborateurs sont sciemment incités à avoir un comportement intègre et éthique par la manière d'agir et les déclarations orales du conseil d'administration et de la direction. Et cela indépendamment de la taille et de la complexité de l'entreprise, ce qui souligne bien que la fonction de modèle doit être assurée dans chaque entreprise.

■ **Valeurs éthiques fondamentales dans les principes directeurs**

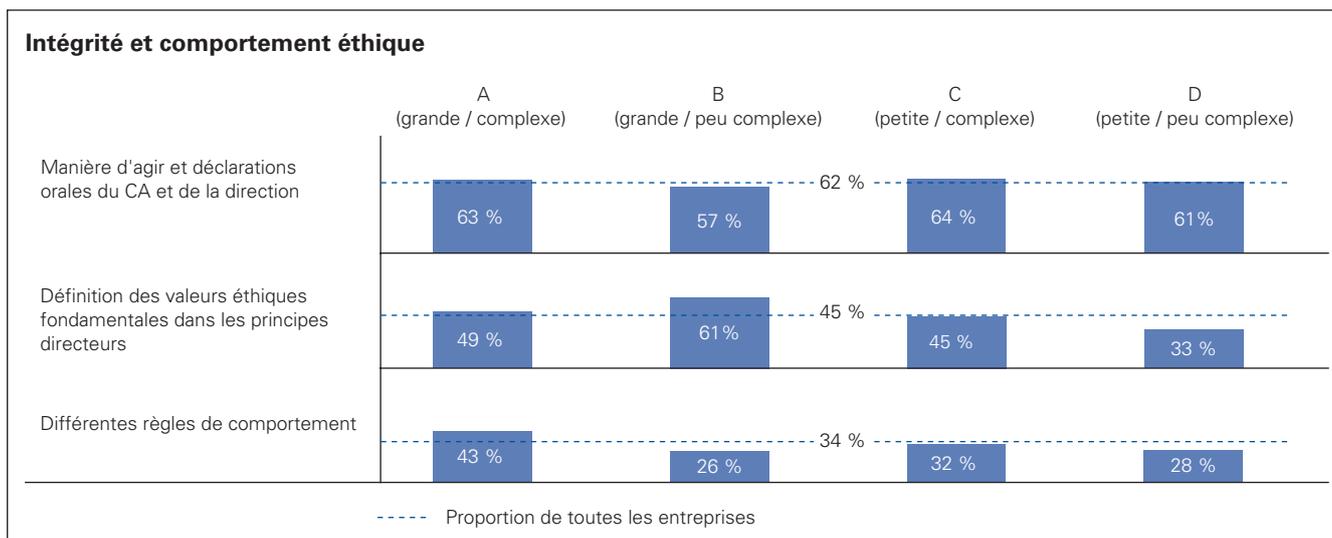
La définition des valeurs éthiques fondamentales dans les principes directeurs de l'entreprise est une possibilité supplémentaire de stimuler de manière simple la prise de conscience de l'intérêt du contrôle chez les collaborateurs. Parallèlement, les concepts abstraits d'«intégrité» et de «comportement éthique» sont formalisés et deviennent ainsi communicables et compréhensibles.

Seuls 45 % des entreprises définissent les valeurs éthiques fondamentales dans leurs principes directeurs. Il semble que dans ce domaine, les petites entreprises ont encore bien du chemin à parcourir. Cependant, aucune corrélation statistiquement significative avec la taille n'a pu être mesurée.

■ **Règles de comportement**

C'est surtout dans les grandes entreprises que des règles de comportement concrètes (par exemple code d'éthique) visant à encourager l'intégrité et le comportement éthique se justifient en raison de l'anonymat et du manque d'influence directement exercée par la direction.

Quelles que soient leur taille et leur complexité, un bon tiers des entreprises disposent de telles règles. Mais c'est beaucoup plus souvent le cas dans les entreprises «SOX» (61 %).



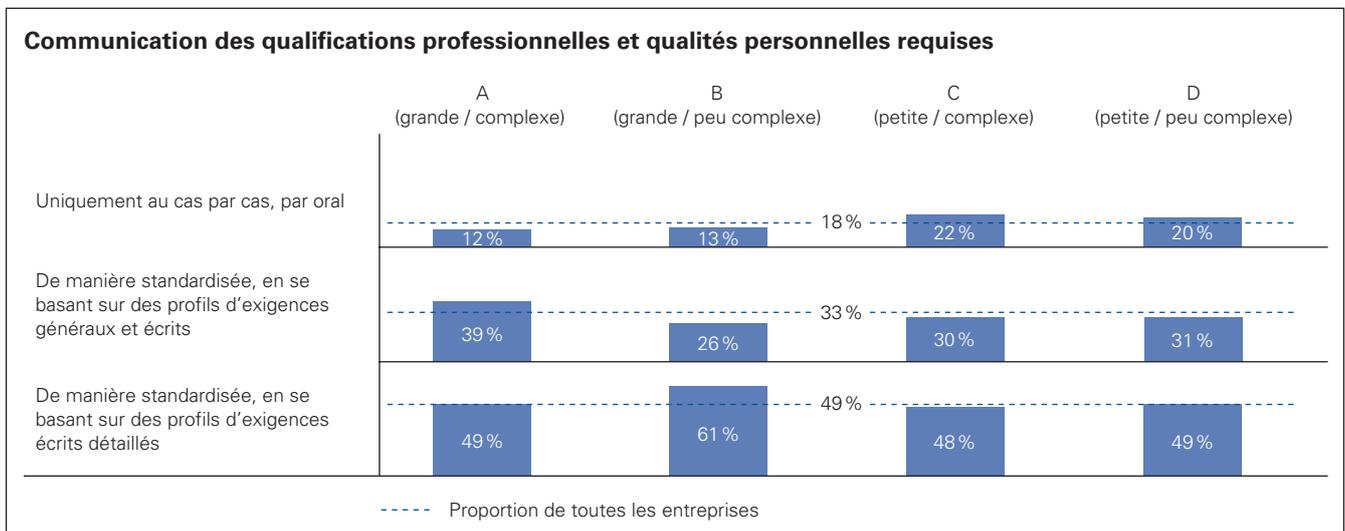
4.2.2 *Garantie des compétences professionnelles et des qualités personnelles*  
Garantir les compétences professionnelles et les qualités personnelles exige non seulement que l'entreprise recrute des collaborateurs qualifiés, mais aussi qu'elle veille à leur formation continue. Cela implique que pour les différents postes, les qualifications requises soient définies, communiquées et régulièrement vérifiées.

*Résultat surprenant, 12% des grandes entreprises communiquent les qualifications qu'elles attendent de leurs collaborateurs uniquement au cas par cas et oralement.*

■ **Communication des qualifications**

L'augmentation de la taille entraîne le plus souvent une centralisation de la planification en matière de personnel, ce qui exige la formulation de profils plus clairs. Parallèlement, la complexité augmente les exigences quant au degré de précision de ceux-ci. En revanche, les petites entreprises semblent se contenter de communiquer au cas par cas et oralement dans ce domaine.

Résultat intéressant, les grandes entreprises peu complexes ont souvent des profils d'exigences écrits détaillés, mais pas généraux. La majorité des petites entreprises utilisent aussi des profils d'exigences écrits détaillés. En revanche, 12 % des grandes entreprises communiquent toujours les qualifications attendues uniquement au cas par cas et oralement.



■ **Vérification des qualifications**

C'est surtout pour les activités complexes qu'il convient de s'assurer – par exemple au moyen d'évaluations – que les collaborateurs possèdent bien les qualifications requises, alors que pour les activités moins complexes, l'évaluation de ces qualifications peut se faire simplement de manière intuitive – par exemple dans le cadre de l'entretien d'embauche. De plus, dans les grandes entreprises, il est approprié que les collaborateurs fournissent régulièrement une justification objective et claire de leur qualification.

Parmi les entreprises interrogées, cette vérification des qualifications se fait le plus souvent de manière intuitive, soit uniquement sur la base de l'expérience ou de la formation (27 %), soit sur celle d'entretiens de définition des objectifs (70 %). Mais seuls 29 % des entreprises utilisent uniquement ces moyens de vérification des qualifications. Ainsi, un tiers des entreprises effectuent une évaluation à l'embauche (39 %), et plus rarement, lors des promotions (18 %). Les résultats montrent que ce sont surtout les grandes entreprises (types A et B) qui procèdent à une évaluation à l'embauche. Le fait d'effectuer une évaluation lors d'une promotion semble être lié, en plus de la taille, à l'augmentation de la complexité. En revanche, la justification régulière de la qualification – par exemple par une certification – est demandée sans distinction de taille ou de complexité (30 %).

#### ■ Formation continue

Les activités complexes exigent en général un personnel bien formé, et c'est pourquoi une formation continue régulière doit être assurée. Cela peut se faire par exemple dans le cadre de plans de formation standardisés. Pour les activités plus simples, en revanche, une formation continue au cas par cas est souvent suffisante.

Dans beaucoup d'entreprises, la formation continue se fait au cas par cas, soit selon l'appréciation du supérieur, soit à la demande du collaborateur (35 % et 25 % respectivement). S'il existe des plans de formation standardisés (37 %), ils sont généralement combinés avec des plans individuels (32 %). Les petites entreprises favorisent plutôt la formation au cas par cas, alors que dans les grandes, celle-ci est plutôt standardisée.

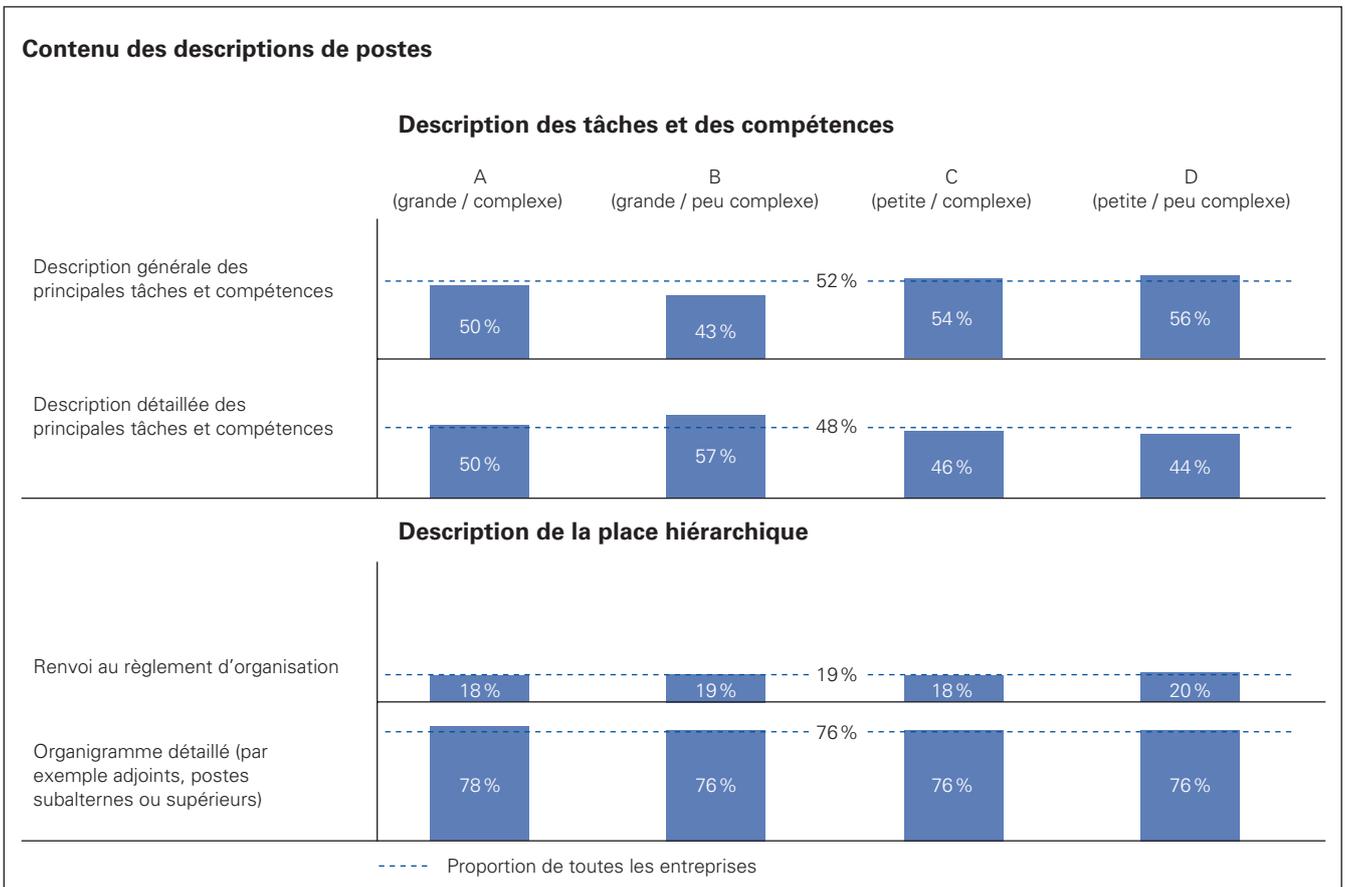
#### 4.2.3 Réglementation des compétences et responsabilités

Un des éléments importants de l'environnement de contrôle est la réglementation précise des compétences et responsabilités, qui peut s'effectuer au moyen de descriptions de postes et de méthodes de commandement et de décision claires. Dans les petites entreprises, cela peut toutefois restreindre leur flexibilité.

##### ■ Descriptions de postes

Plus la taille augmente, plus elle nécessite des structures d'organisation et des hiérarchies formelles. Au niveau des collaborateurs, cela se traduit par des descriptions de postes qui définissent les tâches, les responsabilités et les compétences.

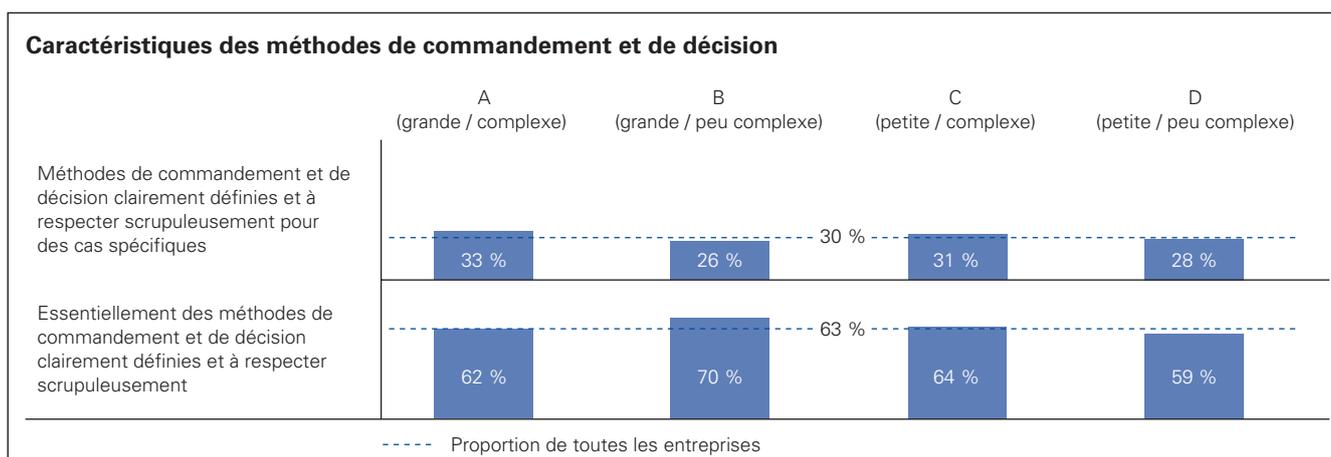
Rares sont les entreprises qui se passent de descriptions de postes écrites (10 %). Le degré de détail ne semble d'ailleurs dépendre ni de la taille ni de la complexité de l'entreprise. Il en va de même pour la description de la place hiérarchique, qui comprend, dans la grande majorité des entreprises, un organigramme détaillé inclus dans les descriptions de postes. Seuls 5 % des entreprises s'abstiennent de tout renseignement sur la place hiérarchique dans les descriptions de postes.



#### ■ Méthodes de commandement et de décision

Les structures d'organisation et les hiérarchies peuvent être consolidées par la définition des méthodes de commandement et de décision.

La majorité des grandes entreprises (64 %) disposent de méthodes de commandement et de décision, le plus souvent clairement définies et à respecter scrupuleusement. Dans un petit tiers des grandes entreprises, il existe des structures aussi rigides seulement pour des cas spécifiques (31 %). Malgré le danger de perte de flexibilité, dans beaucoup de petites entreprises, les méthodes de commandement et de décision sont la plupart du temps clairement définies et à respecter scrupuleusement (63 %). 7 % des entreprises indiquent ne pas posséder de méthodes de commandement et de décision clairement définies.



#### 4.3 Évaluation des risques

Une évaluation régulière et systématique des risques doit garantir que les changements des conditions générales de l'entreprise soient détectés à temps et correctement évalués. Selon le framework du COSO, l'évaluation des risques consiste à

- fixer des objectifs devant servir de condition à l'évaluation des risques (sans objectifs, pas de risques)
- identifier et analyser les risques réels
- adapter au fur et à mesure le processus de risques.

Le contrôle interne fournit les fondements pour la prise de décisions en matière de risques. Cependant, les réactions concrètes aux risques ne font pas partie intégrante du contrôle interne.

La partie qui suit étudie les différents aspects de l'identification et de l'analyse des risques.

#### 4.3.1 Institutionnalisation de la gestion des risques

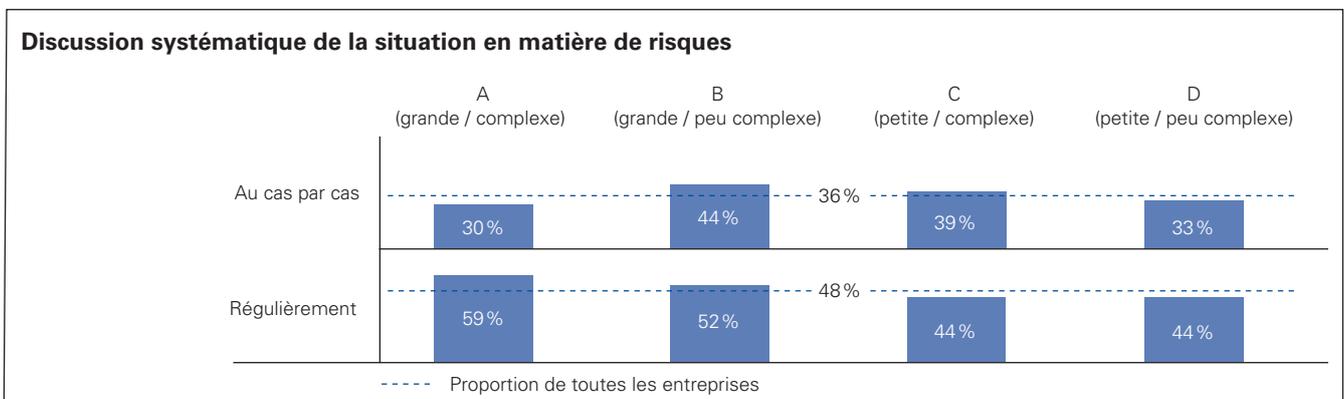
L'augmentation de la taille peut à elle seule, en raison du volume des tâches, exiger une institutionnalisation de la gestion des risques. L'accroissement de la complexité de l'activité (par exemple plusieurs champs d'activité), peut en outre entraîner une plus grande diversité des risques. Seuls 32 % des grandes entreprises (types A et B) possèdent un organe spécial de gestion des risques. 12 % des petites entreprises, tout de même, ont institutionnalisé cette gestion, la plupart d'entre elles étant du type complexe, comme prévu (type C). Cette corrélation n'est toutefois pas statistiquement significative.

#### 4.3.2 Discussion de la situation en matière de risques

Une discussion régulière et systématique de la situation en matière de risques entre le conseil d'administration et la direction garantit que les dirigeants de l'entreprise se préoccupent des risques. Elle est une condition essentielle pour que l'évaluation des risques soit efficace.

16 % des entreprises – chiffre considérable – indiquent qu'aucune discussion de ce genre n'a lieu chez elles, mais il s'agit plutôt de petites entreprises. En revanche, la complexité de l'entreprise semble ne jouer aucun rôle à ce sujet.

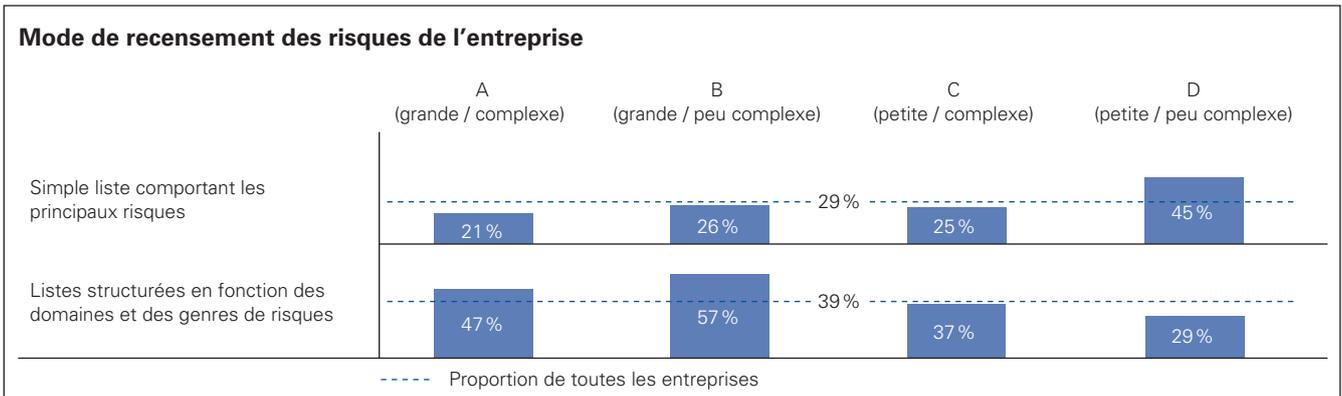
*Dans une bonne moitié des entreprises, une discussion systématique de la situation en matière de risques entre le conseil d'administration et la direction n'a lieu que de manière irrégulière. Dans 16% des cas, il n'y a pas de discussion du tout.*



### 4.3.3 Recensement des risques

Le recensement des risques doit permettre de garantir que leur évaluation soit (le plus possible) exhaustive et surtout communicable. L'organisation de ce recensement dépend de la situation de l'entreprise en matière de risques.

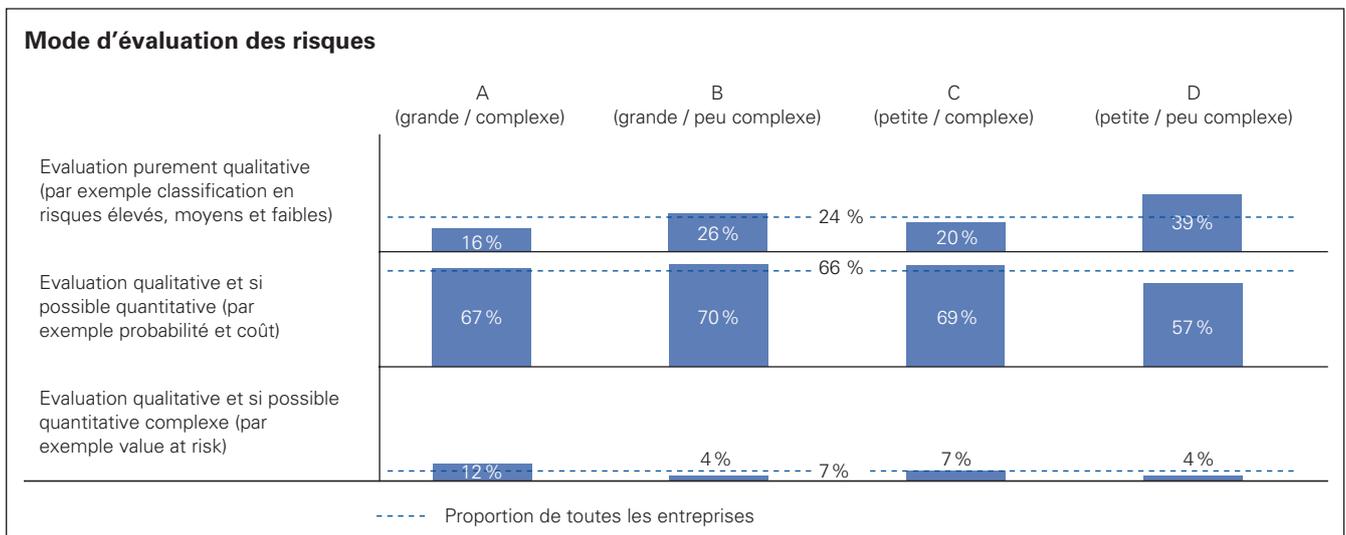
Résultat surprenant, dans un quart des entreprises (28 %), les risques ne sont recensés d'aucune manière particulière. Il s'agit plutôt, en l'occurrence, d'entreprises petites et – chose intéressante – complexes, même si ces corrélations ne sont pas statistiquement significatives. Il faut de plus remarquer qu'un recensement structuré en fonction des domaines et des genres de risques ne dépend pas de la complexité de l'entreprise.



#### 4.3.4 Analyse des risques

L'analyse des risques consiste à évaluer les probabilités de survenance et les effets possibles des risques identifiés. Il convient donc de recenser les risques non seulement qualitativement, mais aussi quantitativement, des procédures simples étant parfois suffisantes.

Environ les trois quarts des entreprises (73 %) évaluent leurs risques de manière quantitative, dans la mesure du possible. Toutefois, les procédures de quantification des risques sont rarement appliquées. Comme prévu, ce sont plutôt les entreprises peu complexes qui effectuent des évaluations purement qualitatives.



#### 4.4 Activités de contrôle

Selon le COSO, les activités de contrôle consistent en des principes et procédures destinés à faire respecter les décisions de la direction. Les principes définissent les tâches pour chaque contrôle, et les procédures son exécution pratique. Les activités de contrôle permettent de s'assurer que les mesures prévues pour faire face aux risques identifiés sont correctement appliquées. Le COSO ne met pas l'accent sur des contrôles types (par exemple manuels ou automatiques). Tout ce qui compte, c'est que les activités de contrôle soient adaptées pour atteindre les objectifs fixés.

##### 4.4.1 Sécurité TI

L'organisation d'une entreprise moderne est à peine imaginable sans l'utilisation des technologies de l'information (TI). Aujourd'hui, les systèmes TI ne servent plus seulement à la tenue des comptes, mais encore à la saisie, au traitement et à la mémorisation des données de la comptabilité ainsi qu'à l'établissement de rapports sur leur base, en temps utile pour que les différents domaines d'activité puissent être gérés et contrôlés.

Cependant, la forte interdépendance des technologies de l'information et de l'activité des entreprises comporte aussi des dangers. C'est ainsi que la plupart des processus associés à l'établissement de rapports financiers reposent sur des logiciels complexes. Il est par conséquent important de définir un cadre de contrôle. Partant de là, il faut instaurer et maintenir à jour un contrôle très serré de l'environnement des TI garantissant la fiabilité du processus d'établissement des rapports financiers.<sup>10</sup> Les exigences en matière de contrôles informatiques augmentent en particulier avec la taille croissante, mais aussi une complexité croissante de l'entreprise.

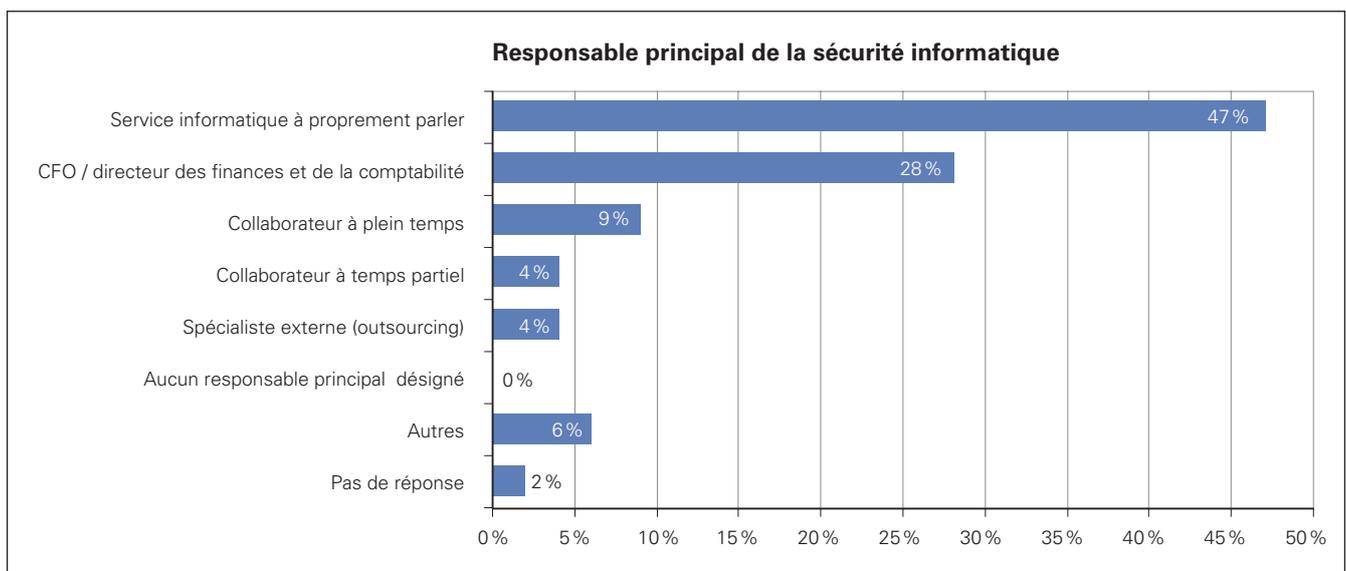
*L'informatique a une grande importance pour l'efficacité du contrôle interne.*

■ **Stratégie documentée en matière d'informatique**

Compte tenu du dynamisme et de la complexité des technologies de l'information, il paraît judicieux de se fixer une stratégie en la matière. Dans 72 % des cas, l'entreprise dispose d'une stratégie informatique documentée. Comme on pouvait s'y attendre, ce sont plutôt les petites entreprises qui n'ont pas de stratégie informatique.

■ **Responsabilité en matière d'informatique**

Presque une entreprise sur deux dispose d'un service informatique à proprement parler (47 %), et comme prévu, il s'agit plutôt de grandes entreprises. Lorsqu'il n'y a pas de service informatique à proprement parler, c'est le plus souvent le CFO ou le directeur des finances et de la comptabilité qui est le principal responsable de la sécurité informatique (28 %).



<sup>10</sup> A ce propos, le framework COBIT («Control Objectives for Information and Related Technology») constitue une norme reconnue et acceptée par tous en matière de sécurité et de contrôle informatiques. Le framework CONCT («Control Objectives for Net Centric Technology») représente aussi un modèle de contrôle spécialement adapté au secteur informatique. Quelques entreprises ont indiqué utiliser le COBIT.

#### 4.4.2 Contrôle des performances

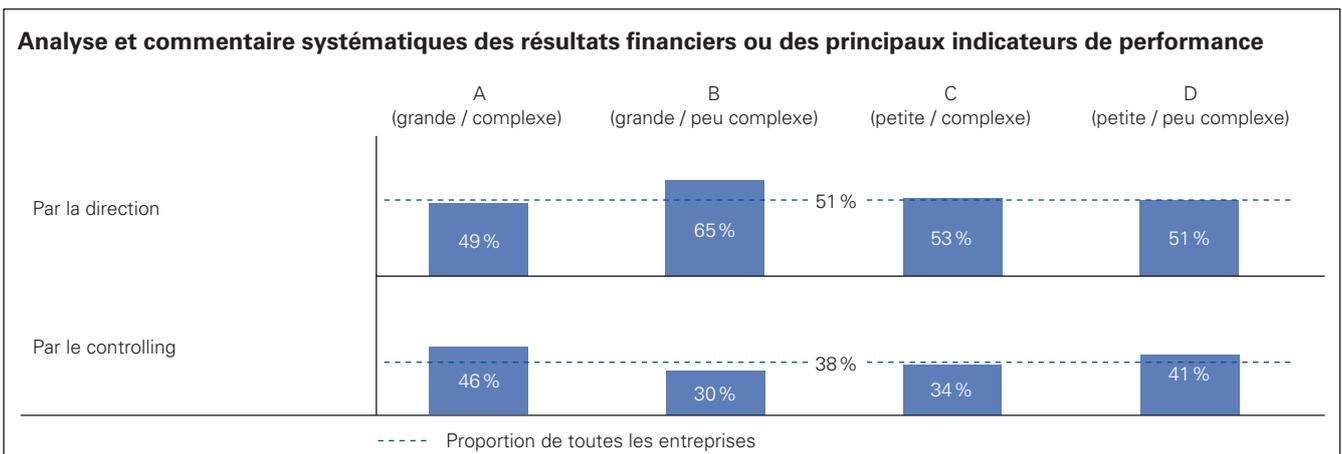
Dans le cadre du contrôle des performances, les décisions et les mesures prises sont vérifiées du point de vue de leur rentabilité et de leur efficacité. Il faut pour cela une analyse et un commentaire systématiques des résultats ou des principaux indicateurs de performance par un organe approprié. La remise régulière d'un rapport interne au conseil d'administration est également indispensable pour qu'il puisse se faire une idée exacte de la situation de l'entreprise.

##### ■ Analyse et commentaire des résultats

Presque toutes les entreprises analysent et commentent leurs résultats de manière régulière et systématique, à savoir au moins une fois par mois ou par trimestre (54 % et 33 % respectivement). C'est plus souvent la direction que le controlling qui se charge de cette tâche, et, fait intéressant, même dans les grandes entreprises! Particulièrement dans les petites entreprises, il arrive, dans quelques cas, qu'aucune analyse ne soit effectuée, ou bien seulement une fois par an. 5 % des entreprises n'ont fourni aucun renseignement en la matière.

##### ■ Remise régulière d'un rapport interne au conseil d'administration

Un rapport interne détaillé des résultats financiers est généralement remis au moins une fois par mois ou par trimestre (52 % et 40 % respectivement). La remise d'un rapport de manière non régulière ou seulement une fois par an constitue l'exception et concerne une fois encore surtout les petites entreprises.



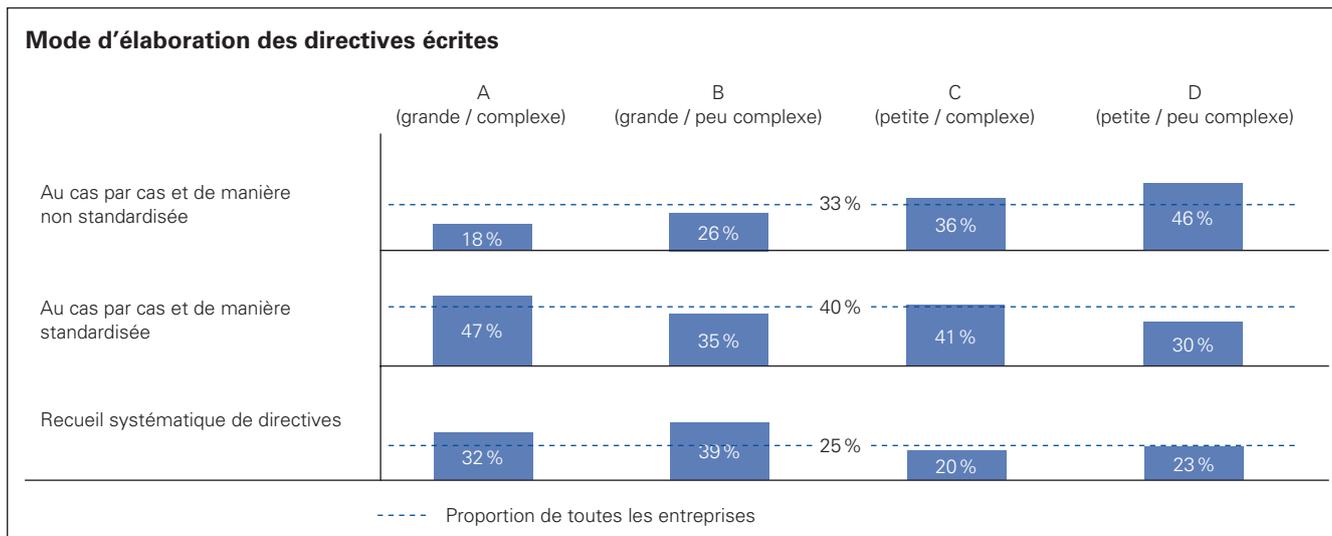
*Même les grandes entreprises disposent rarement d'une organisation systématique en matière de directives.*

#### 4.4.3 Directives et check-lists

La documentation des mesures de contrôle sous la forme de directives écrites n'est pas absolument nécessaire si un certain comportement est déjà en usage ou si, dans le cas des petites entreprises, il existe une étroite coopération entre les collaborateurs et la direction. L'utilisation de simples check-lists au lieu de mesures de contrôle complexes et coûteuses est souvent suffisante.

##### ■ Directives

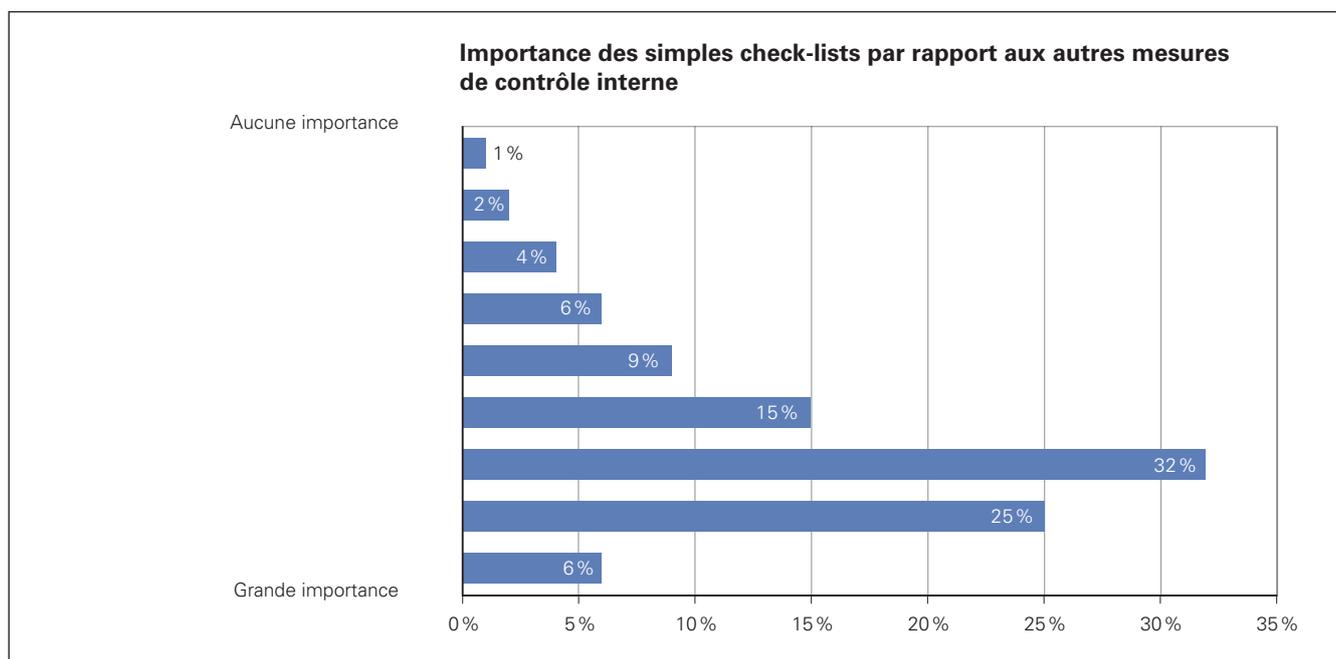
Bien qu'il existe des directives écrites dans pratiquement toutes les entreprises (98 %), même les grandes en possèdent rarement un recueil systématique. En règle générale, les directives sont émises au cas par cas et relativement souvent de manière non standardisée. Comme prévu, ce sont surtout les petites entreprises qui ne disposent pas de directives écrites, ou dont les directives ne sont pas standardisées.



*Surprise, les check-lists, pourtant jugées importantes, ne sont que rarement utilisées.*

■ Check-lists

Par rapport à des activités de contrôle plutôt complexes et coûteuses comme les analyses des performances, les contrôles de vraisemblance ou les directives, les entreprises ont tendance à attribuer une grande importance aux simples check-lists. Malgré cela, dans beaucoup d'entreprises, elles ne sont que rarement ou pas du tout utilisées (43 % et 15 % respectivement).



**4.5 Information et communication**

Selon le COSO, dans le cadre du contrôle interne, il faut que les informations pertinentes soient identifiées, recueillies, traitées et transmises en temps utile à l'organe compétent. Cela nécessite que des canaux d'information et de communication appropriés soient établis. Il est important que ces canaux soient orientés aussi bien vers l'intérieur que vers l'extérieur (par exemple clients, organe de révision externe) et qu'ils couvrent tous les échelons de l'entreprise. Il est particulièrement important de ne pas informer et communiquer seulement de haut en bas, mais que les collaborateurs puissent eux aussi s'adresser à la direction.

4.5.1 Information

Toutes les entreprises, grandes ou petites, ont besoin d'un reporting uniforme. Les grandes entreprises ont cependant les ressources pour créer une uniformité via les systèmes informatiques sous la forme d'un «Management Information System» (MIS)<sup>11</sup>. Les entreprises complexes peuvent de plus être obligées d'avoir

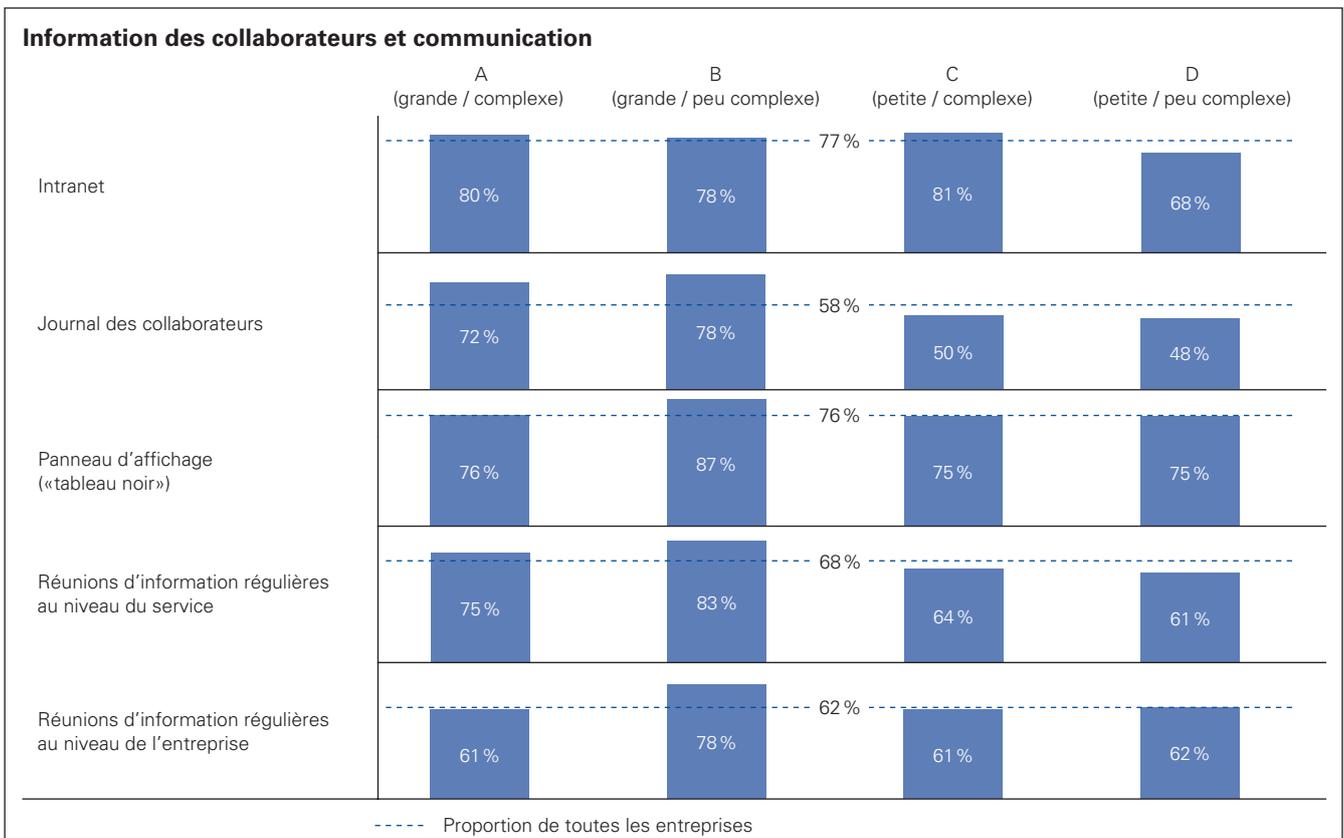
*Seuls 68 % des grandes entreprises disposent d'un MIS.*

<sup>11</sup> On entend par MIS un système assisté par ordinateur qui recueille en grande partie automatiquement les données pertinentes pour la direction, les traite et les classe selon les décideurs en fonction de leur échelon.

des possibilités d'analyse spécifiques pour tel ou tel service. A ce sujet, les MIS sophistiqués permettent à l'utilisateur d'établir à tout moment des rapports individuels («rapports dynamiques»). En outre, il est important pour toute entreprise de tenir compte des informations extérieures. Cependant, dans les grandes entreprises, du fait de la séparation personnelle de la collecte et de l'utilisation des informations, il est judicieux de procéder à une analyse systématique des sources d'information extérieures, c'est-à-dire basée sur des principes bien définis.

#### ■ Information des collaborateurs

Bien que l'Intranet soit particulièrement utile aux grandes entreprises, de nombreuses petites entreprises s'en servent aussi. Malgré cela, les outils d'information traditionnels comme le panneau d'affichage ou le journal des collaborateurs sont toujours utilisés dans beaucoup d'entreprises (76 % et 58 % respectivement). L'usage exclusif de l'Intranet est très rare (2 %). La majorité des entreprises organisent régulièrement des réunions d'information, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'à celui des services (62 % et 68 % respectivement).



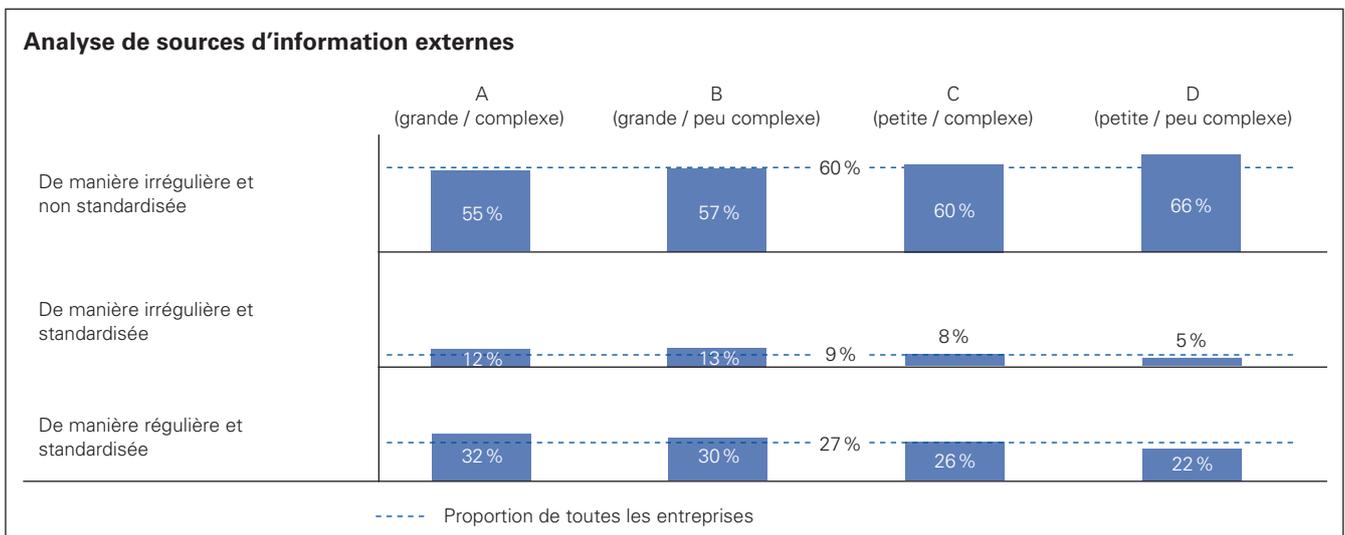
### ■ Utilisation d'un MIS

En moyenne, 56 % des entreprises disposent d'un MIS. Comme prévu, ce système est surtout bien répandu parmi les entreprises grandes et complexes (74 %, contre seulement 48 % parmi les grandes et moins complexes). Cette proportion s'élève au chiffre élevé de 49 % (type C: 52 %, type D: 45 %) parmi les petites entreprises. Cependant, les utilisateurs d'un MIS dans les entreprises grandes et complexes n'ont que dans relativement peu de cas la possibilité d'établir des rapports dynamiques.

Pour les petites entreprises, on pourrait imaginer, comme substitution au MIS, un reporting au moins trimestriel. Et c'est ce qui se passe en fait dans pratiquement toutes les petites entreprises qui n'ont pas de MIS (88 %). Les entreprises complexes pourraient compléter ce reporting par un réexamen mensuel des principaux indicateurs de performance, ce que font seulement 48 % d'entre elles.

### ■ Recours à des sources d'information externes

Pratiquement toutes les entreprises analysent les sources d'information externes (96 %), mais seul un petit tiers des grandes (31 %) le font de manière régulière et standardisée. Ce sont en majorité les petites entreprises qui n'effectuent aucune analyse des sources d'information externes.



#### 4.5.2 Communication

L'augmentation de la taille exige des méthodes de communication et de décision formelles. Afin d'empêcher qu'un comportement inadapté des chefs puisse ne pas être communiqué aux organes supérieurs, les grandes entreprises ont besoin de processus séparés pour ce genre de situation. Dans les grandes entreprises, du fait que la communication est en grande partie formelle, il est de plus nécessaire d'établir des processus standardisés pour la communication d'événements extraordinaires. Dans les petites entreprises, pour contrebalancer l'aspect surtout informel de la communication, il convient d'organiser régulièrement des réunions d'information formelles devant permettre l'échange d'expérience.

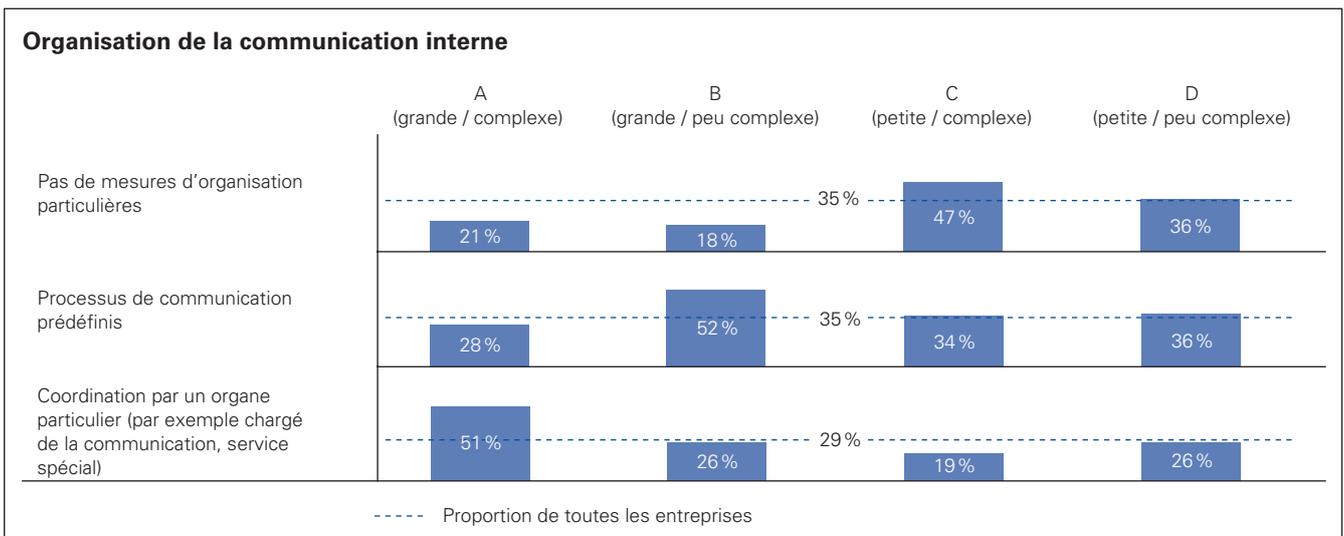
##### ■ Organisation de la communication interne

C'est surtout dans les entreprises grandes et complexes qu'il existe un organe particulier chargé de la coordination de la communication interne. Presque 35 % des entreprises n'ont pas pris de dispositions particulières quant à l'organisation de leur communication interne, la majorité de celles-ci étant de petites entreprises.

##### ■ «Whistleblowing»

Le «whistleblowing» est la possibilité de faire part de problèmes de manière anonyme à un organe indépendant défini. Il est en place dans 42 % des entreprises. Il faut remarquer que parmi les grandes entreprises, moins de la moitié (45 %) disposent d'un tel canal de communication. Même dans les entreprises «SOX» le «whistleblowing» n'est pas toujours possible, seuls 71 % d'entre elles le garantissant.

*Moins de la moitié des grandes entreprises ont institué le «whistleblowing».*



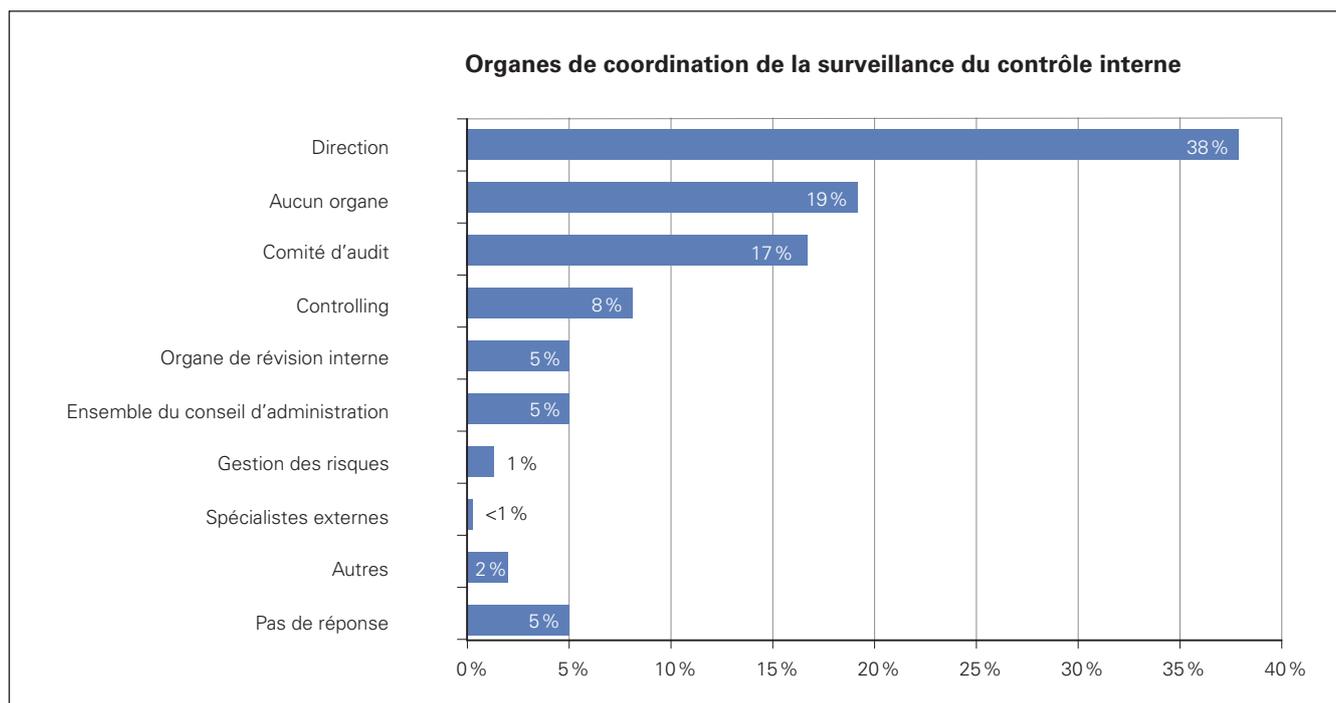
#### 4.6 Surveillance du contrôle interne

Le contrôle interne doit être surveillé en permanence, afin de garantir son adaptation à l'évolution des conditions générales. En plus des mesures de surveillance intégrées dans le processus, il est parfois utile d'effectuer des analyses détaillées ou des bilans de l'ensemble du système de contrôle, par exemple sous la forme d'une auto-évaluation. Lorsque les mesures de surveillance intégrées dans le processus sont efficaces et en nombre suffisant, la nécessité de ces autres mesures ponctuelles se réduit au minimum. La surveillance du contrôle interne devrait être dans tous les cas coordonnée par un organe bien défini. Dans les grandes entreprises, cette tâche peut être confiée à des organes spécialisés comme le comité d'audit, la révision interne ou le controlling. Une autre solution consiste à faire appel à un «assurance manager» spécial. Pour les petites entreprises, la coordination de la surveillance par le conseil d'administration, la direction ou un spécialiste externe est généralement suffisante.

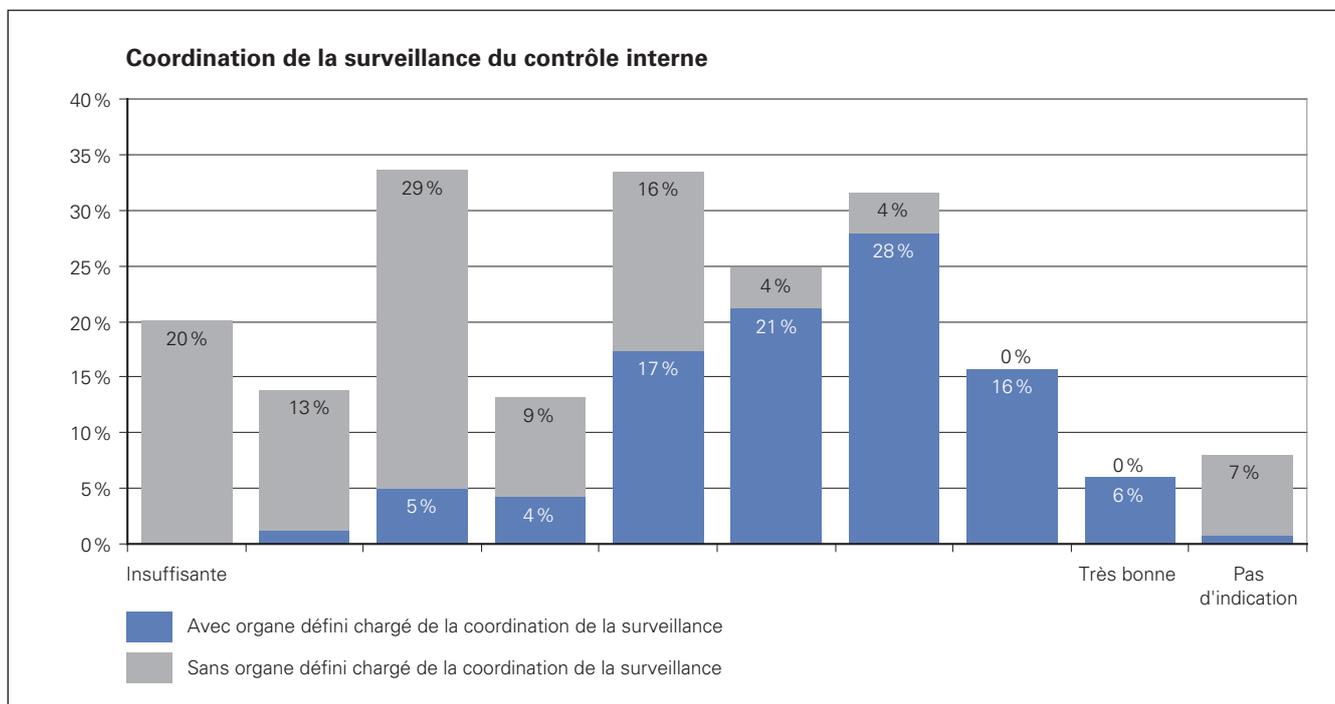
*Une entreprise sur cinq ne coordonne pas la surveillance du contrôle interne. L'évaluation de la coordination de la surveillance montre pourtant que la présence d'un coordinateur serait judicieuse.*

Résultat étonnant, dans presque une entreprise sur cinq (19 %), aucune coordination de la surveillance n'est exécutée par un organe déterminé. Environ un tiers des grandes entreprises (34 %) indiquent que leur contrôle interne est coordonné par le conseil d'administration ou la direction. Parmi les petites entreprises, presque la moitié (47 %) confie la coordination à ces organes.

Lorsque c'est le conseil d'administration qui est responsable en la matière, il délègue le plus souvent cette tâche au comité d'audit (17 %). Lorsque ni le conseil d'administration ni la direction n'en ont la responsabilité, la coordination de la surveillance – pour autant qu'elle existe – est plutôt effectuée par l'organe de révision interne que par le controlling.



Aucune entreprise ne fait appel à un «assurance manager». Pourtant, l'évaluation de la coordination de la surveillance montre que le recours à un coordinateur serait une bonne chose. Même si, fondamentalement, il se dessine une tendance en faveur d'une «très bonne» coordination, un examen plus précis fait apparaître que le jugement des entreprises qui n'ont pas d'organe responsable de la coordination est relativement plus critique et tend vers une coordination «insuffisante».



# 5 Evaluation du contrôle interne

Alors que le chapitre précédent était consacré à l'organisation du contrôle interne, celui-ci porte sur son évaluation par les entreprises. Dans un premier temps, il sera analysé comment les entreprises jugent la qualité de leur contrôle interne. Les exigences en matière de qualité peuvent varier en fonction de l'importance des différentes composantes du contrôle, ce qu'il convient de prendre en compte lors de l'interprétation des résultats. Ensuite, il faudra confronter le jugement porté sur la qualité avec l'appréciation de l'efficacité du contrôle interne et la nécessité d'y apporter des améliorations. Enfin seront examinées les causes des éventuelles déficiences du contrôle interne, ainsi que les raisons qui peuvent entraîner son adaptation.

## 5.1 Qualité du contrôle interne

Pour une première estimation de la qualité du contrôle interne, il a été établi de trois à cinq niveaux de développement pour chaque composante COSO. Les entreprises devaient choisir le niveau qui correspond le mieux à leur situation actuelle. A partir de là, il est possible de tirer les premières conclusions sur la manière dont les entreprises jugent leur contrôle interne, cinq niveaux de qualité étant à distinguer: «initial», «informel», «bien établi», «intégré», «optimisé».

### ■ Environnement de contrôle

La majorité des entreprises indiquent maintenir à jour leur environnement de contrôle en permanence, car cela fait partie de la culture de l'entreprise. Elles font tout pour qu'il soit de haute qualité. Mais il y a tout de même une entreprise sur cinq qui se trouverait au niveau le plus bas, «initial», car elle ne se préoccupe de son environnement qu'au cas par cas, lorsqu'elle découvre des lacunes.

### ■ Evaluation des risques

Dans la plupart des entreprises, le processus d'évaluation des risques est régulier et standardisé, tout en se limitant souvent à certains domaines. Dans un petit tiers des cas, l'évaluation des risques ne se fait qu'au cas par cas et le plus souvent de manière non standardisée.<sup>12</sup>

### ■ Activités de contrôle

La grande majorité des entreprises qualifient leurs activités de contrôle de standardisées et systématiques, mais un cinquième d'entre elles indiquent les effectuer seulement de manière intuitive et non standardisée.

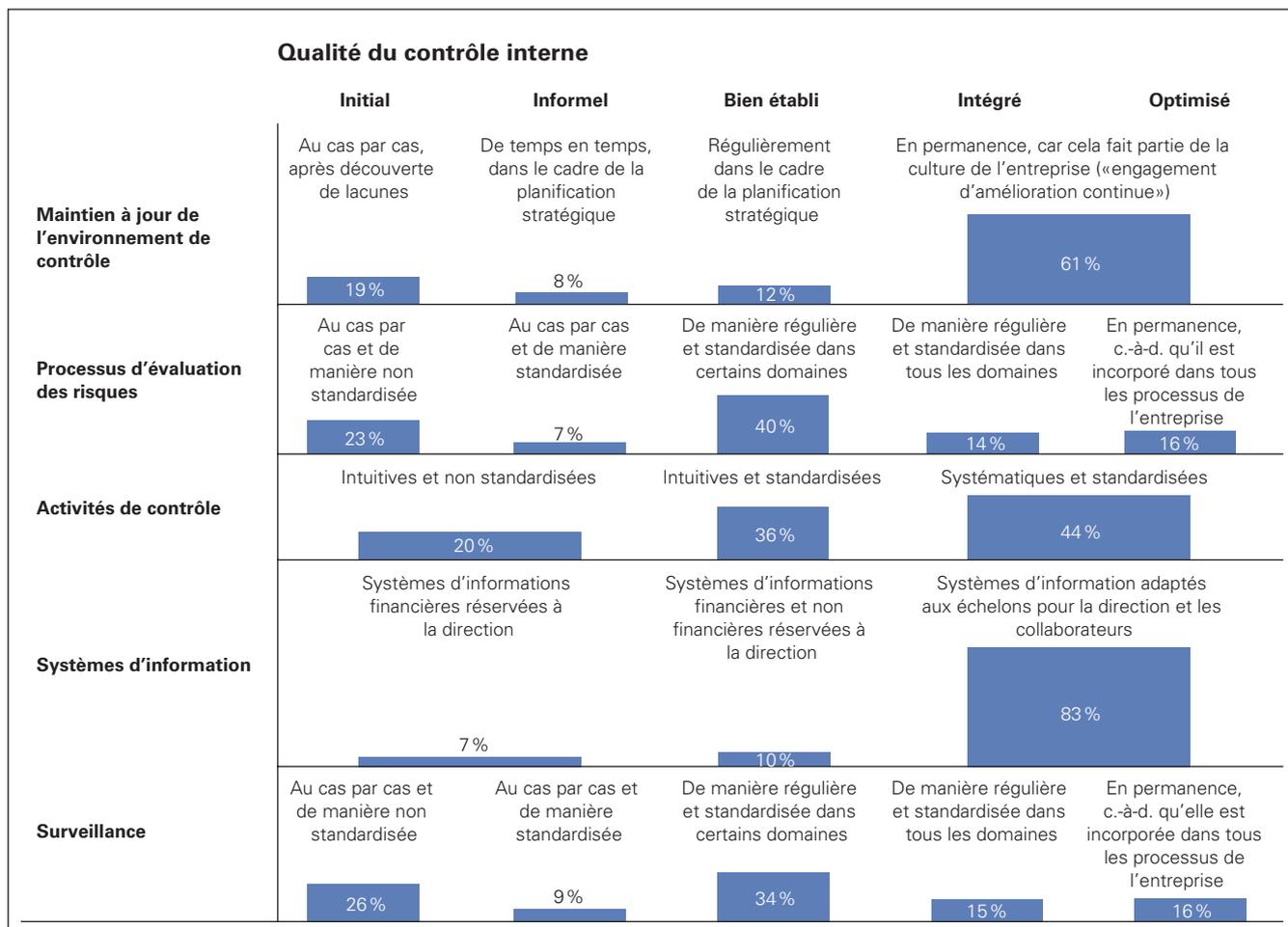
<sup>12</sup> Voir également à ce sujet «Gestion des risques 2004 – une étude effectuée auprès de l'économie suisse», KPMG Suisse, 2004.

■ **Information et communication**

La majorité des entreprises mettent à la disposition de la direction comme des collaborateurs des systèmes d'information adaptés aux échelons. Le haut niveau de qualité de cette composante est un exemple pour les autres composantes du COSO, mais il ne manque pas d'étonner.

■ **Surveillance**

Environ un tiers des entreprises surveillent le contrôle interne dans certains domaines de manière régulière et standardisée. Par contre, dans environ un quart des cas, la surveillance n'a lieu qu'au cas par cas et de manière non standardisée.



A en juger d'après cette première auto-évaluation, le contrôle interne des entreprises se trouverait le plus souvent au niveau de qualité «bien établi». Rien qu'en matière de maintien à jour de l'environnement de contrôle et des systèmes d'information, plus de la moitié d'entre elles se situeraient au niveau de qualité le plus élevé.

Quand on compare les segments de chiffre d'affaires, il ressort que, par rapport aux entreprises du «Top 500», les «entreprises moyennes» présentent quelques faiblesses en ce qui concerne les activités de contrôle et la surveillance du contrôle interne. Une «entreprise moyenne» sur quatre indique que ses activités de contrôle se font de manière intuitive et non standardisée (25 %). La surveillance du contrôle interne s'effectue, elle aussi, seulement au cas par cas et de manière non standardisée dans une «entreprise moyenne» sur trois (34 %).

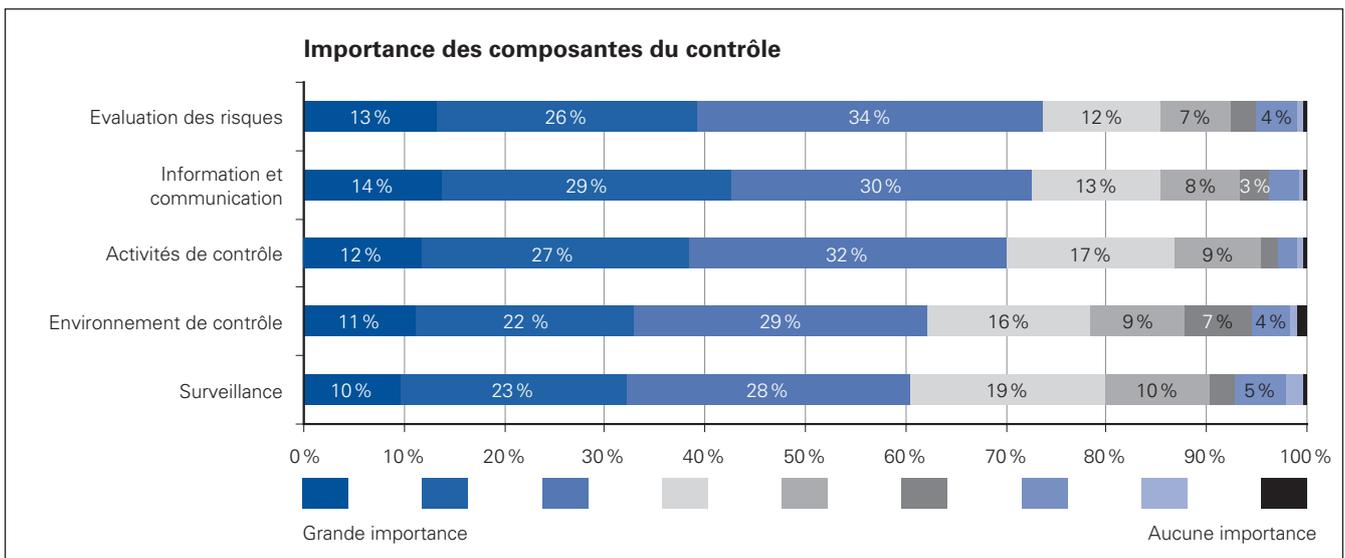
Les entreprises «SOX» se distinguent de façon positive des autres entreprises quant à l'évaluation des activités de contrôle. Résultat remarquable, dans une large majorité de celles-ci, ces activités sont systématiques et standardisées (61 %).

*Toutes les composantes COSO ont tendance à être jugées importantes.*

## 5.2 Importance des composantes COSO

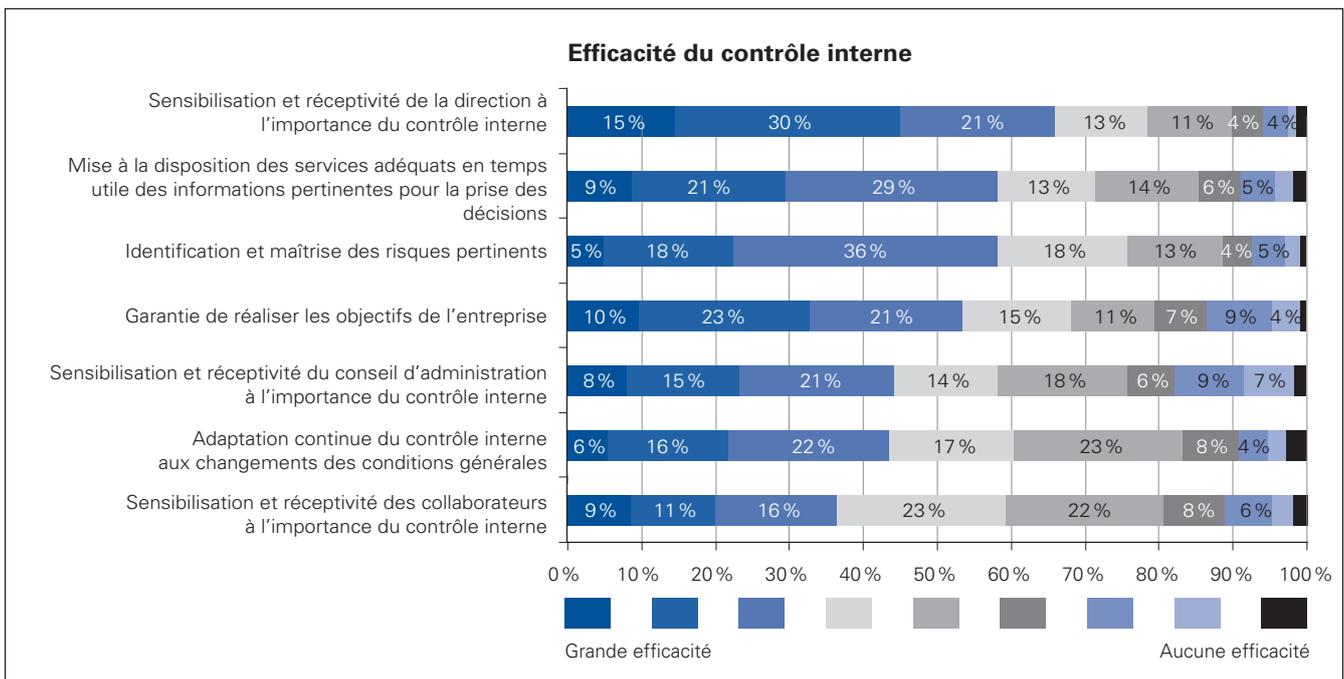
Le jugement porté sur la qualité des différentes composantes du contrôle est relativisé par l'importance qu'elles ont pour l'entreprise. Si une composante est de faible importance, cela peut justifier une qualité plus basse. Les réponses des entreprises semblent confirmer cette hypothèse, en ce sens que celles qui s'en sortent mal pour une des composantes accordent également à celle-ci une importance plutôt faible.

D'une manière générale, on constate cependant que toutes les composantes COSO ont tendance à être jugées importantes, même si elles jouent un rôle un peu moindre pour les «entreprises moyennes» par rapport à celles du «Top 500». Le critère «information et communication» constitue la seule exception, les deux groupes d'entreprises le situant au même niveau. Les entreprises «SOX» ne jugent pas l'importance des composantes COSO différemment des autres.



### 5.3 Efficacité du contrôle interne

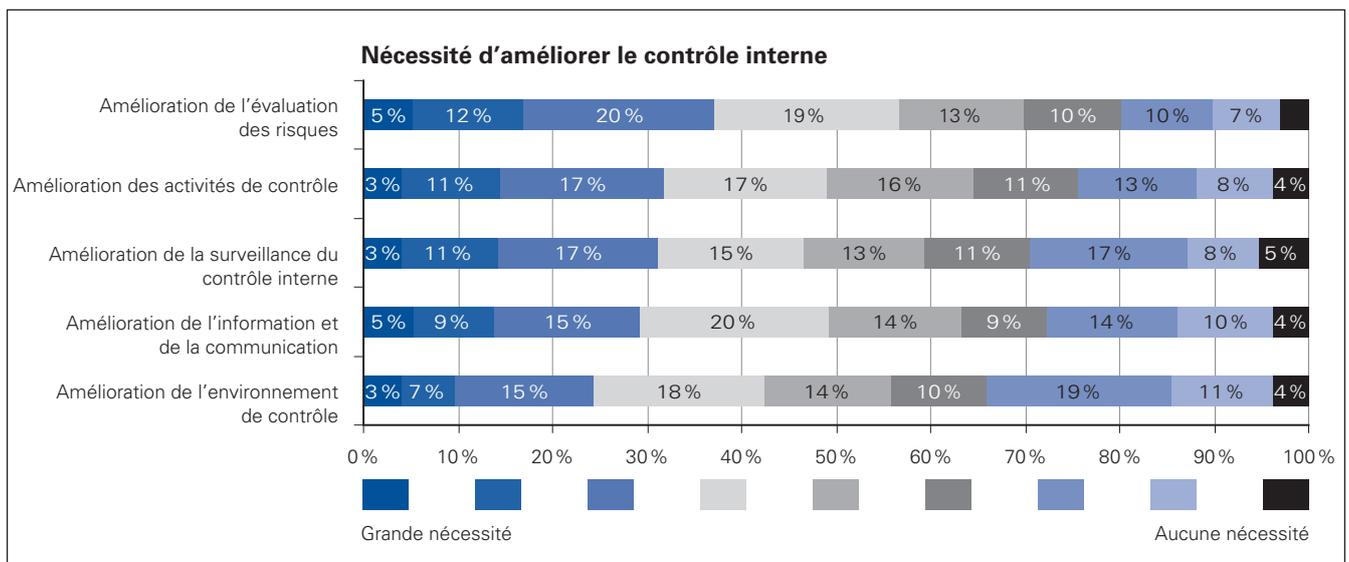
L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne va elle aussi de pair avec le jugement porté sur la qualité. Par conséquent, les entreprises qui font état d'un haut niveau de qualité de leur contrôle interne ont également un contrôle d'une grande efficacité. Cela semble particulièrement marqué en ce qui concerne l'aspect «sensibilisation et réceptivité de la direction à l'importance du contrôle interne». Dans ce domaine, le conseil d'administration et les collaborateurs, acteurs centraux du contrôle interne, jouent un rôle moins important. L'analyse montre de plus qu'en ce qui concerne l'aspect «sensibilisation et réceptivité des collaborateurs à l'importance du contrôle interne», les «entreprises moyennes» sont beaucoup plus nombreuses que celles du «Top 500» à n'y voir aucune efficacité, ou une très faible (17 % contre 3 %). Pour le reste, l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne est semblable dans les deux segments de chiffre d'affaires. Les entreprises «SOX» ne présentent pas non plus de particularités par rapport aux autres.



*Il existe une tendance vers une grande nécessité d'améliorer le contrôle interne pour toutes les composantes COSO.*

#### 5.4 Nécessité d'améliorer le contrôle interne

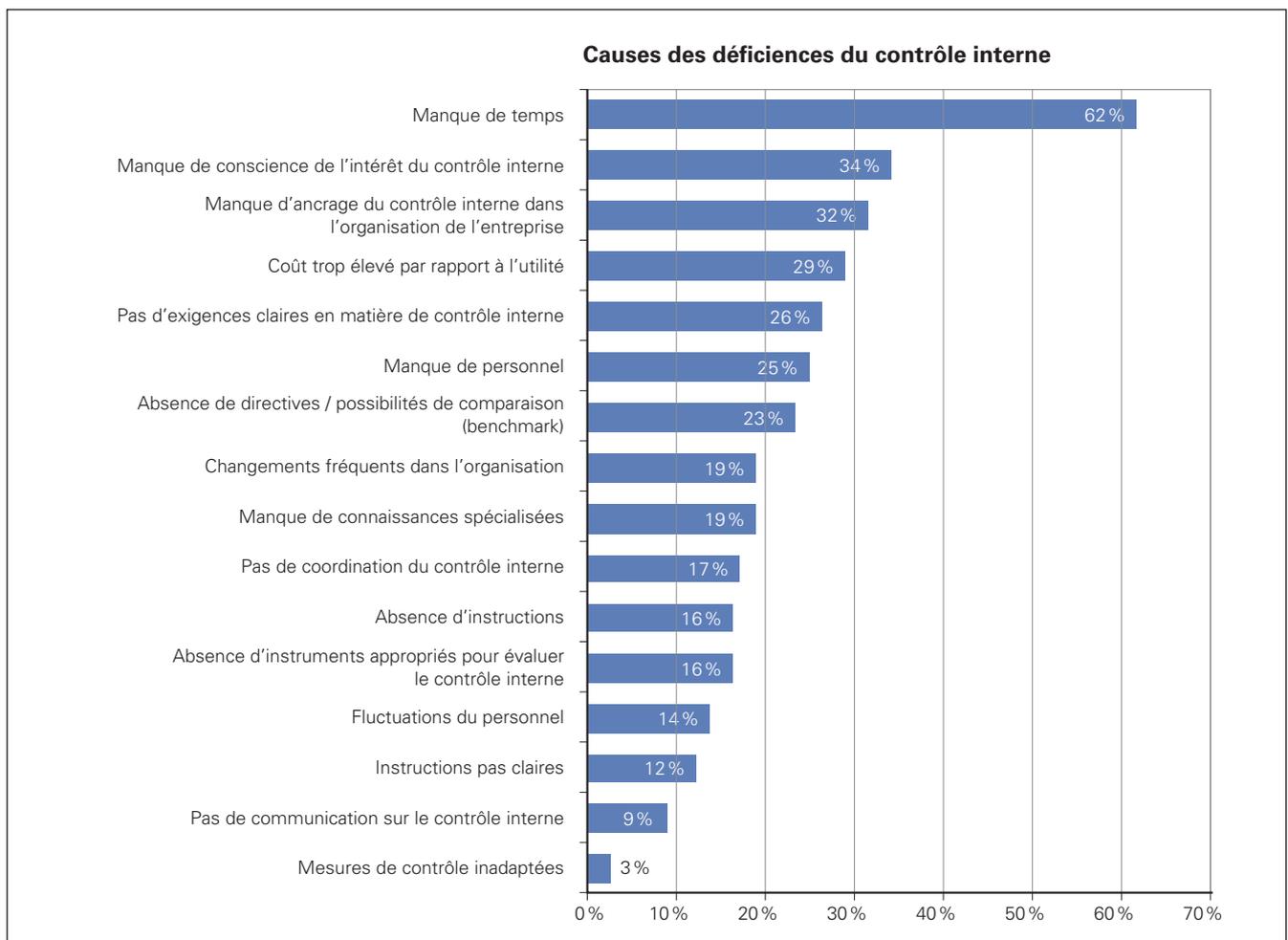
Jusqu'ici, les résultats indiquent que dans l'ensemble le niveau de qualité du contrôle interne est élevé. La question sur la nécessité de l'améliorer relativise cette impression. A l'exception de l'environnement de contrôle, qui est évalué de manière plutôt hétérogène, on remarque pour toutes les composantes COSO une légère tendance en direction d'une «grande nécessité» des améliorations. Comme prévu, lorsque la qualité d'une composante COSO est jugée faible, les entreprises ressentent aussi, en général, une grande nécessité de l'améliorer. L'environnement de contrôle, pour lequel aucune corrélation entre le jugement porté sur la qualité et le besoin d'amélioration ne peut être constatée, constitue la seule exception. Les entreprises du «Top 500» et les «entreprises moyennes» évaluent la nécessité d'améliorer leur contrôle interne de manière semblable. Il en va de même pour les entreprises «SOX».



*La principale cause citée pour les déficiences du contrôle interne n'est pas une question de coût par rapport à son utilité, mais surtout le manque de temps.*

### 5.5 Causes des déficiences du contrôle interne

Les principales causes des déficiences du contrôle interne ne sont pas des considérations de coût par rapport à son utilité, mais avant tout le manque de temps. Les autres raisons importantes relèvent de l'environnement de contrôle. Le manque de conscience de l'intérêt du contrôle interne parmi les collaborateurs et le manque d'ancrage du contrôle dans l'organisation de l'entreprise sont les deux facteurs le plus souvent considérés comme entraînant des déficiences. Le fait qu'il n'y ait pas d'exigences claires en matière de contrôle interne cause aussi souvent des problèmes. Les entreprises du «Top 500» et les «entreprises moyennes» portent sur les causes des déficiences du contrôle interne un jugement semblable. Dans les entreprises «SOX», le manque d'exigences claires est beaucoup moins souvent source de faiblesses du contrôle interne (13 % contre 28 %). En revanche, un nombre relativement important d'entreprises «SOX» citent les changements fréquents dans l'organisation comme une cause de faiblesse (37 % contre 17 %).



*Dans beaucoup d'entreprises, l'expérience montre que l'adaptation du contrôle interne se fait de manière réactive et non standardisée.*

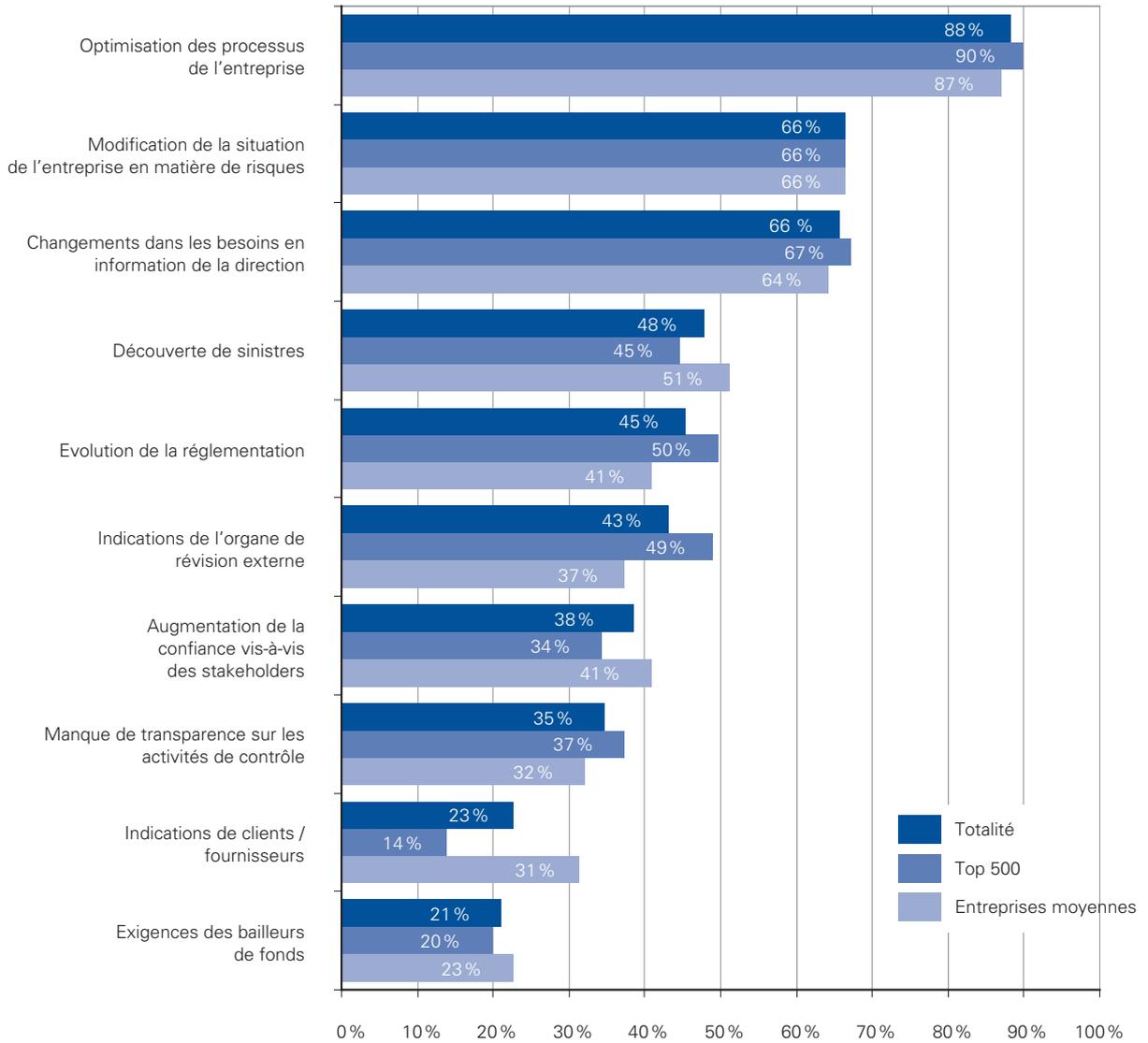
### **5.6 Adaptation du contrôle interne**

Les entreprises avaient à choisir, parmi une liste de dix raisons possibles d'adapter leur contrôle interne, les cinq principales. Il ressort clairement que l'optimisation des processus de l'entreprise est considérée comme la principale raison. Les quatre autres sont: la modification de la situation de l'entreprise en matière de risques, des changements dans les besoins en information de la direction, la découverte de sinistres et l'évolution de la réglementation. Les entreprises ont donc choisi des raisons plus préventives que réactives. Voilà qui est en contradiction avec l'expérience de nombreuses entreprises, qui indiquent à la question suivante que l'adaptation de leur contrôle interne se fait de manière réactive (52 %). Il n'en demeure pas moins que dans près d'une entreprise sur deux, l'adaptation s'effectue de manière préventive (48 %), même si, le plus souvent, elle ne porte que sur certains domaines (38 %).

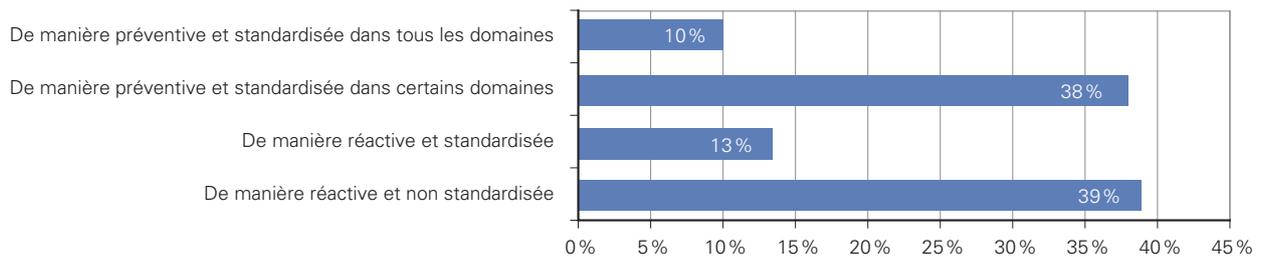
Une analyse des entreprises du «Top 500» et des «entreprises moyennes» montre que dans ces dernières, les indications de clients et de fournisseurs comptent beaucoup plus souvent parmi les cinq raisons principales d'adapter leur contrôle interne (31 % contre 14 %). En revanche, dans une entreprise sur deux du «Top 500», les indications de l'organe de révision interne font partie des cinq raisons principales (49 %), alors que ce n'est le cas que dans un bon tiers des «entreprises moyennes» (37 %). Dans une entreprise moyenne sur deux, les adaptations du contrôle interne se font, d'après leur expérience, de manière réactive et non standardisée (48 %), alors qu'une attitude prévoyante et standardisée dans certains domaines ne se rencontre que dans un tiers de ces «entreprises moyennes». Parmi les entreprises du «Top 500», 29 % procèdent seulement de manière réactive et non standardisée. La plupart des entreprises de ce segment de chiffre d'affaires adaptent leur contrôle interne de manière préventive et standardisée, au moins dans certains domaines (42 %).

Comme prévu, l'évolution de la réglementation revêt une plus grande importance dans les entreprises «SOX» (71 % contre 42 %) et l'adaptation du contrôle interne s'y fait beaucoup plus rarement de manière réactive et non standardisée que dans les autres entreprises (19 % contre 41 %). Ainsi, presque une entreprise «SOX» sur cinq indique effectuer ses adaptations du contrôle interne de manière préventive et standardisée dans tous les domaines (19 %), ce qui ne se produit que dans une entreprise sur dix par ailleurs (9 %).

### Raisons d'adapter le contrôle interne



### Mode d'adaptation du contrôle interne



# 6 Evolution en matière de réglementation

Les nombreuses crises d'entreprises des années passées ont entraîné une tendance à une réglementation plus stricte du contrôle interne. L'«âge d'or du contrôle» a commencé.

*Le système de contrôle interne fera partie à l'avenir de la vérification de l'organe de révision externe.*

## 6.1 Modification du Code des obligations et nouvelle Loi sur la surveillance de la révision

En Suisse, deux nouveautés fondamentales sont actuellement en cours dans le domaine du contrôle interne. Une modification du Code des obligations et une nouvelle Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (Loi sur la surveillance de la révision, «LSR») doivent améliorer les prescriptions en vigueur en matière de révision. Le but est de garantir un haut degré de qualité de la vérification des comptes et de renforcer la confiance dans l'organe de révision.

Le projet de modification du CO («P-CO») prévoit une redéfinition de l'obligation de révision pour toutes les formes juridiques d'entreprises et précise les tâches de l'organe de révision. Au moment où la présente étude était en train d'être réalisée (décembre 2004), les principales nouveautés suivantes étaient en cours de discussion:

- Conformément à l'art. 728a al. 1 ch. 4 P-CO, l'organe de révision doit vérifier s'il existe dans l'entreprise un système de contrôle interne qui fonctionne. Le devoir du conseil d'administration d'instaurer des mécanismes de contrôle interne découle de son obligation d'organiser la comptabilité de l'entreprise de telle manière que les principes de la tenue et de la présentation régulière des comptes soient respectés (art. 716a al. 1 ch. 3, en relation avec l'art. 662a et l'art. 957 ss. CO).
- Selon l'art. 728a al. 1 ch. 5 P-CO, l'organe de révision vérifie si le conseil d'administration procède à une évaluation des risques. Il s'appuie pour cela sur les indications du conseil d'administration en la matière figurant dans l'annexe des comptes (cf. art. 663b ch. 12 P-CO).
- En outre, l'art. 728b al. 1 P-CO stipule que l'organe de révision doit remettre au conseil d'administration un rapport détaillé contenant ses constatations sur l'établissement des comptes, le système de contrôle interne ainsi que l'exécution et le résultat de la révision. Le rôle du rapport explicatif dans le droit en vigueur se trouve donc renforcé (art. 729a CO).

Il faut toutefois tenir compte du fait que lors de sa session de printemps – c'est-à-dire avant la réalisation du présent questionnaire –, le Conseil national a modifié deux des articles de loi susmentionnés. Ainsi, dans l'art. 728a al. 1 ch. 4 P-CO, dans l'expression «système de contrôle interne qui fonctionne», il convient de supprimer les termes «qui fonctionne». L'organe de révision doit par conséquent vérifier uniquement s'il existe un contrôle interne. Il convient également de supprimer l'intégralité de l'art. 728a al. 1 ch. 5 P-CO. Un alinéa 1bis a été ajouté à l'art. 728a P-CO: «L'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son ampleur».

Reste maintenant à attendre pour voir si le Conseil des Etats reprendra ces modifications.

Les qualifications professionnelles des réviseurs sont également redéfinies. L'indépendance de l'organe de révision est réglementée et renforcée de manière détaillée, afin d'empêcher les conflits d'intérêts. La nouvelle réglementation contribue ainsi grandement à assurer une gouvernance d'entreprise allant dans le sens de la protection des investisseurs et des créanciers, tout comme celle des intérêts publics.

Les prescriptions du Code des obligations et du Code civil concernant l'organe de révision sont complétées par la nouvelle «LSR». Celle-ci prévoit l'instauration d'une autorité de surveillance étatique qui assure, par un système d'agrément, que les prestations de révision ne seront fournies que par des professionnels suffisamment qualifiés. De plus, les organes de révision des sociétés ouvertes au public doivent être soumis à la surveillance de la même autorité.

Les sociétés de révision suisses qui vérifient les comptes d'entreprises cotées à une Bourse américaine sont surveillées par le PCAOB («Public Company Accounting Oversight Board» – l'autorité américaine de surveillance de la révision). La mise en place d'une autorité de surveillance étatique en Suisse est donc en accord avec l'évolution internationale et doit, pour ce qui est des entreprises de révision concernées, faciliter considérablement leur enregistrement à l'étranger et leur inspection par des autorités de surveillance étrangères.

## **6.2 Autres formes de réglementation**

### *6.2.1 ISA 240*

On entend par ISA les International Standards on Auditing, c'est-à-dire les principes d'audit internationaux. Ils sont fixés par l'International Auditing and Assurance Standards Board («IAASB»), organe indépendant placé sous l'égide de l'International Federation of Accountants («IFAC»). Cet organe définit des normes mondiales d'audit et émet des directives en la matière.

En ce qui concerne la vérification du contrôle interne, il convient de mentionner la norme ISA 240, «The Auditor's Responsibility to Consider Fraud and Error in an Audit of Financial Statements». Outre les principes et les opérations de vérification essentiels, cette norme comprend des remarques explicatives sur la responsabilité incombant aux réviseurs de prendre en considération les infractions lors de la vérification des états financiers. En Suisse, la norme ISA 240 est transposée dans la Norme d'audit suisse 240.<sup>13</sup>

Bien que la NAS 240 traite de la responsabilité des réviseurs, celle d'empêcher ou de découvrir des fraudes ou des erreurs incombe en premier lieu à la personne chargée de la conduite et de la surveillance, ainsi qu'à la direction de

<sup>13</sup> Chambre fiduciaire (éditeur): Norme d'audit suisse 240 Fraude et erreur – Responsabilité de l'auditeur.

l'entreprise. Le réviseur doit cependant prendre en considération le risque que les comptes contiennent des anomalies importantes dues à des fraudes ou des erreurs. En évaluant ce risque, le réviseur doit donc adopter une attitude critique, et par exemple ne pas se fier au fait que pendant des années, il n'a pas connu de problèmes en vérifiant les comptes d'une entreprise.

#### *6.2.2 Directive SWX concernant les informations relatives à la gouvernance d'entreprise (DCG)*

La DCG entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2002 engage les émetteurs de la SWX à rendre accessibles aux investisseurs certaines informations clés sur la gouvernance d'entreprise.

Le chapitre sur la gouvernance d'entreprise que la DCG requiert de présenter dorénavant dans les rapports annuels ne fait pas partie des éléments qui doivent être vérifiés selon les art. 728 et 729 CO et n'est donc en principe pas concerné par le rapport de révision. Quant au contrôle interne, il en est question au chiffre 3.7 DCG Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction générale (par exemple système de gestion des risques, système de gestion des informations). Il faut donc décrire comment le conseil d'administration peut vérifier l'exécution des compétences qu'il délègue à la direction.

#### *6.2.3 Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise (Code suisse de bonne pratique)*

Le Code suisse de bonne pratique formule des recommandations à l'intention des sociétés suisses ouvertes au public. Les entreprises non cotées et les organisations peuvent, elles aussi, en tirer profit.

C'est aux chiffres 19, 20, 23 et 24 du Code suisse de bonne pratique qu'il est question de contrôle interne. Le conseil d'administration doit veiller à ce que le système de contrôle interne et la gestion des risques soient adaptés à l'entreprise. Il prend également des mesures pour assurer le respect des normes applicables («compliance»). En ce qui concerne l'organisation concrète et l'incorporation éventuelle de la gestion des risques dans le contrôle interne, le conseil d'administration jouit d'une grande latitude. Selon les chiffres 23 et 24 du Code suisse de bonne pratique, il doit en outre instituer un comité d'audit composé de membres non exécutifs du conseil d'administration, de préférence indépendants, et qui se fasse sa propre opinion sur l'organe de révision externe, le contrôle interne et les comptes annuels.

Pour le moment, il n'existe en Suisse de prescriptions légales concernant l'instauration de systèmes de gestion des risques et de surveillance que pour les banques, les négociants en valeurs mobilières et partiellement pour les assurances. Le Code suisse de bonne pratique recommande cependant la mise en place de tels systèmes dans toutes les autres sociétés publiques.

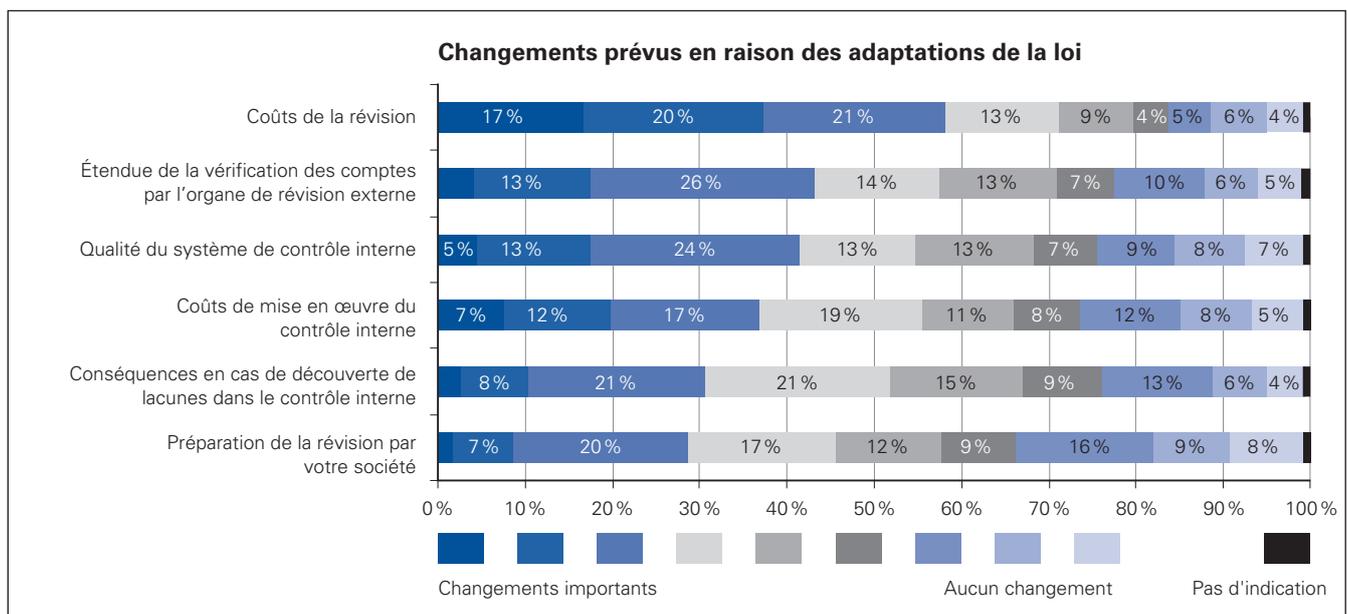
*En raison des modifications de la loi prévues, les entreprises s'attendent à d'importantes impulsions concernant différents aspects du contrôle interne.*

### 6.3 Changements prévus en raison des adaptations de la loi

Lorsqu'une nouvelle loi va entrer en vigueur, les intéressés se demandent dans quels domaines des changements se produiront et, le cas échéant, quelle sera leur ampleur.

D'une manière générale, les entreprises s'attendent à des changements de moyenne à grande importance dans tous les domaines, plus prononcés en matière de préparation de la vérification pour les entreprises du «Top 500» que pour les «moyennes». Par contre, les entreprises évaluent l'ampleur des changements de manière semblable, qu'elles soient cotées ou non.

En ce qui concerne les coûts de la révision, on discerne une nette tendance en direction de «changements importants». Ce jugement est apparemment attribuable beaucoup moins à une prévision de hausse du coût de la préparation de la vérification qu'à l'anticipation de l'étendue de la vérification des comptes.



Des effets des modifications de la loi sur les coûts sont également attendus lors de la mise en œuvre, la situation actuelle faisant plutôt tabler sur une augmentation que sur une baisse. En plus de coûts supplémentaires, les entreprises s'attendent à un changement de la qualité du contrôle interne, même si cela est moins net.

Enfin, il est à noter que les entreprises qui sont cotées en Bourse indirectement, c'est-à-dire uniquement par le biais de leur société mère, s'attendent à un changement plus marqué des coûts de la révision que celles qui sont cotées directement. Deux bons tiers des entreprises cotées indirectement estiment que les

changements de coût prévus seront importants, alors que seule environ la moitié de celles qui sont cotées directement anticipent des changements de cette ampleur (69 % contre 52 %).

*Une nette majorité des entreprises sont favorables à une réglementation sous forme de recommandations non contraignantes avec devoir de publication au sens d'un code de bonne pratique.*

#### **6.4 Formes de réglementation préférées en matière de contrôle interne**

Les entreprises ont par ailleurs été interrogées sur leurs préférences concernant les différentes formes de réglementation. La principale question était en fait celle de savoir si les entreprises préféreraient une autoréglementation à des directives étatiques. Elles avaient à choisir entre les formes de réglementation plus ou moins strictes suivantes:

- prescriptions légales claires et détaillées (organes, mécanismes de contrôle, etc.)
- autoréglementation sous la forme de règlements professionnels, de règles déontologiques, etc.
- recommandations non contraignantes avec devoir de publication du contrôle interne (solution semblable au «Code suisse de bonne pratique» combiné avec la «DCG»)
- aucune réglementation.

Un examen d'ensemble montre que, comme prévu, les entreprises préfèrent une autoréglementation sous la forme de règlements professionnels et de règles déontologiques (27 %) à des prescriptions légales détaillées (8 %). Malgré ce désir d'«autodétermination», il ressort que les entreprises souhaitent des directives et de la transparence. Ainsi, une nette majorité des entreprises sont favorables à des recommandations avec devoir de publication au sens d'un «code de bonne pratique» (43 %). En revanche, seule une entreprise sur cinq ne veut aucune réglementation (22 %).

Alors que les entreprises cotées en Bourse préfèrent les recommandations avec devoir de publication aux règlements professionnels et aux règles déontologiques, la situation est exactement inverse dans les entreprises non cotées.

Lorsque l'on compare les deux segments de chiffre d'affaires, «entreprises moyennes» et «Top 500», ce sont dans les deux catégories les recommandations non contraignantes avec devoir de publication qui représentent la forme de réglementation préférée (37 % et 50 % respectivement). Cependant, un nombre relativement important d'«entreprises moyennes» préconisent une autoréglementation sous la forme de règlements professionnels et de règles déontologiques (33 %). Mais il s'agit surtout d'entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à CHF 40 millions.

Les entreprises «SOX» ne se distinguent pas des autres pour la forme de réglementation qu'elles préfèrent.

# Interview avec economiesuisse

Les réponses aux questions ci-dessous ont été fournies par Thomas Pletscher et Urs Furrer. Thomas Pletscher est membre de la Direction d'économiesuisse. En tant que chef du domaine droit et concurrence, il s'occupe notamment aussi des problèmes de gouvernance d'entreprise. Quant à Urs Furrer, il est responsable des problèmes de droit économique dans le cadre du domaine droit et concurrence et traite entre autres les sujets relatifs au droit de la présentation des comptes et des sociétés.

## **Selon vous, que doivent principalement faire les entreprises suisses pour améliorer leur contrôle interne?**

Le contrôle interne représente un élément important de la gestion d'entreprise, et son organisation est une tâche du conseil d'administration qu'il ne peut déléguer. Le contrôle interne joue également un rôle important dans le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise et la Directive SWX concernant les informations relatives à la gouvernance d'entreprise. Les mécanismes de contrôle doivent être constamment adaptés aux exigences, qui se sont encore renforcées avec l'introduction de la punissabilité des personnes morales et l'extension de la réglementation (par exemple lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption, exigences plus strictes en matière de rapports financiers).

Il est à noter que la partie concernant la rédaction obligatoire d'un rapport contient moins d'informations à ce sujet qu'à propos des aspects formels de la gouvernance d'entreprise.

Il s'agit donc, d'une part, d'adapter en permanence les mécanismes du contrôle interne aux nouvelles exigences légales et économiques, et surtout, d'autre part, d'améliorer la transparence et d'accroître la confiance dans les mécanismes existants des entreprises.

## **Dans quelle mesure la «conscience de l'intérêt du contrôle interne» des entreprises suisses a-t-elle changé à la suite de l'évolution de la réglementation aux Etats-Unis (loi Sarbanes-Oxley)?**

Toutes les entreprises qui sont également cotées aux Etats-Unis sont confrontées à la mise en œuvre de systèmes administratifs lourds, y compris le contrôle interne formalisé. Les discussions ont permis de sensibiliser d'autres entreprises, qui ont remis en question leurs propres systèmes et les ont en partie adaptés. Cependant, elles jugent les exigences de la loi Sarbanes-Oxley très coûteuses et plutôt bureaucratiques. C'est pourquoi elles recherchent souvent leurs propres méthodes.

**Considérez-vous que de telles interventions dans la réglementation soient appropriées en Suisse?**

Les différences entre les entreprises sont très grandes, et il n'y a donc pas de recette qui vaille pour toutes. Dans l'ensemble, en Suisse, les réglementations vont suffisamment loin et sont assez différenciées pour répondre aux exigences. Les dispositions légales, y compris celles de la réforme du droit de la révision, sont complétées par les recommandations et directives en matière de gouvernance d'entreprise ainsi que par les normes nationales ou internationales de présentation des comptes. Une approche formaliste comme celle de la loi Sarbanes-Oxley ne correspond ni aux besoins différenciés de la Suisse ni à sa tradition juridique, dans laquelle l'autoréglementation est bien ancrée.

**Quelle influence l'évolution de la réglementation au sein de l'UE a-t-elle sur la Suisse?**

L'évolution au sein de l'UE est observée avec attention en Suisse. Mais elle se caractérise avant tout par un souci d'harmonisation interne. La Suisse doit évaluer son besoin de réglementation dans le droit des sociétés de manière autonome et l'adapter aux besoins effectifs. Elle serait bien inspirée, dans ce domaine, de tirer profit de sa marge de manœuvre et de mettre à la disposition des entreprises les formes les plus souples possibles. Il faut utiliser le droit des sociétés comme un avantage comparatif; par contre, une conception étroite – et peut-être trop en avance – serait erronée et même dommageable.

**Trouvez-vous judicieux que dans le rapport d'activité des entreprises figure une déclaration sur la qualité du contrôle interne? Faudrait-il que cette déclaration soit attestée par l'organe de révision externe?**

Une déclaration sur la qualité me semble plutôt inopportune, car elle représenterait une contrainte non crédible à l'autocritique. En revanche, il faut que des déclarations substantielles soient faites sur l'organisation du contrôle interne pour que les actionnaires puissent se faire leur propre idée de la situation. Une attestation de cette partie du rapport ne me semble pas indiquée, car elle exige beaucoup de travail et laisserait trop de place à l'appréciation. L'attestation des réviseurs devrait se concentrer sur la rédaction du rapport financier.

**Comme le montre notre enquête, la forme de réglementation préférée des entreprises serait l'indication de recommandations non contraignantes avec devoir de publication. Pensez-vous que cette solution soit appropriée? Quel rôle joue Economiesuisse à cet égard?**

Une recommandation s'inspirerait du Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. Dans le cadre de l'évolution à la fois nationale et internationale du droit, nous observons et évaluons dans quelle mesure il convient d'adapter ce code. Ce faisant, notre organisation prend surtout en compte l'appréciation des entreprises. Conformément aux dispositions du Code suisse de bonne pratique, ces travaux se déroulent sous la responsabilité d'Economiesuisse. Jusqu'ici, les entreprises n'ont pas (encore) exprimé de besoin pour une directive de ce genre. Étant donné les besoins différents et les modèles

qui existent déjà dans notre branche, le mode d'action doit auparavant être plus précisément clarifié.

**Quelle influence les tendances de la réglementation ont-elles sur la gouvernance d'entreprise en Suisse? L'économie profite-t-elle de règles plus claires?**

Le Code suisse de bonne pratique a déclenché un large débat sur la gouvernance d'entreprise. Les analyses internes effectuées dans des entreprises de toutes tailles entraînent dans l'ensemble une amélioration de l'efficacité. Il ne faut cependant pas perdre de vue que le succès des entreprises ne peut pas se créer par une réglementation, mais qu'il s'obtient (durement) sur le marché. Pour l'économie, ce succès est en fin de compte plus déterminant.

**Sur le plan international, il existe déjà des outils types pour l'organisation du contrôle interne. Dans quelle mesure est-t-il nécessaire pour la Suisse d'avoir ses propres recommandations?**

Pour les entreprises cotées, la Bourse est obligée de tenir compte des normes internationales. Même si nous élaborons nos propres recommandations, il nous faut incorporer des outils comparables pour avoir de la crédibilité. Cette manière de procéder a été adoptée avec succès dans le Code suisse de bonne pratique et, précédemment déjà, dans le droit sur le rachat d'entreprises. Des propres recommandations se justifient cependant pour prendre en considération nos exigences légales spécifiques ainsi que les particularités du système économique suisse.

Thomas Pletscher / Urs Furrer, avril 2005

# Perspectives

Le renforcement général de la gouvernance d'entreprise et l'évolution de la réglementation (en particulier aux Etats-Unis) accroissent l'importance du contrôle interne sur le plan international. Les exigences ont augmenté. Une gestion d'entreprise efficace nécessite un système de surveillance et de contrôle performant qui intègre tous les domaines de l'entreprise. L'efficacité durable de la gestion et du contrôle d'une entreprise commence au sommet, c'est-à-dire au niveau du conseil d'administration et de la direction, et elle doit impliquer l'ensemble des processus et des fonctions de l'entreprise.

Les résultats de notre enquête montrent que la plupart des entreprises suisses jugent positif l'état de leur contrôle interne. Il faut cependant, sur la base des résultats de l'étude, atténuer la portée de cette auto-évaluation, car une grande partie des entreprises perçoivent clairement le besoin d'une certaine évolution et, par ailleurs, les attentes et les exigences concernant des contrôles internes efficaces sont très variées. De notre point de vue, il convient d'agir au niveau de la réglementation, de la vérification des comptes, mais aussi à celui de l'entreprise elle-même.

Au niveau de la réglementation, il faut clarifier la définition du contrôle interne et ce qu'on en attend. Le projet de loi sur la modification du Code des obligations propose que l'organe de révision externe confirme dorénavant l'existence d'un système de contrôle interne. Reste cependant à savoir s'il ne s'agit que d'un contrôle interne dans le domaine des rapports financiers (comme ce qui est prévu par la loi Sarbanes-Oxley, article 404), ou si le contrôle interne doit également comprendre les composantes opérations (efficacité des processus d'entreprise) et compliance (respect d'autres règles ne relevant pas du secteur financier). Le législateur devrait déterminer quels recueils de règles ou quelles normes doivent constituer la base du contrôle interne. La solution la plus naturelle serait de s'inspirer de normes acceptées internationalement, comme celles de COSO, tout en en faisant une application pragmatique.

En collaboration avec le législateur et les associations professionnelles, la branche de la révision doit élaborer une norme d'audit pour le contrôle interne. L'organe de révision externe a certes déjà, par le passé, incorporé l'organisation du contrôle interne dans ses vérifications, mais elle ne faisait pas l'objet d'un véritable point d'audit. Etant donné que de nombreuses entreprises sont présentes au niveau international, il faudrait que cette norme d'audit réponde également aux attentes sur ce plan-là.

Au sein de l'entreprise, le contrôle interne doit être mieux documenté et être supervisé plus systématiquement. L'approche pragmatique adoptée jusqu'ici ne satisfait pas les attentes des investisseurs et du public et, de plus, elle n'est pas compatible sur le plan international. Ici, le formalisme ne doit pas aller aussi loin que la loi Sarbanes-Oxley le prévoit, mais il convient d'assurer un minimum de transparence et de compréhensibilité. Selon nous, dans les sociétés du TOP 1000 couvertes par notre étude, il faudrait intervenir concrètement dans les domaines suivants:

- mise au point d'une norme nationale obligatoire pour le contrôle interne (en s'inspirant par exemple de normes acceptées internationalement, comme celles de COSO)
- documentation des principaux processus et contrôles
- assurance, en matière d'organisation, d'une surveillance régulière du contrôle interne, par exemple par un organe de révision interne indépendant
- développement de l'environnement de contrôle (composantes de contrôle «soft») avec la création d'un code d'éthique et l'introduction d'une procédure de «whistleblowing»
- confirmation du caractère approprié du contrôle interne par le conseil d'administration, avec publication dans le rapport d'activité

Non seulement ces mesures permettent aux entreprises de faire face à leurs obligations croissantes en matière de réglementation, mais grâce à l'amélioration du système de surveillance et de contrôle, elles leur apportent aussi un avantage sur le plan de la gestion.

# Autres études

## **Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle**

72 pages, publié par KPMG Suisse, 1<sup>re</sup> édition 5/2005

Adresse de commande:	No de commande 011 565
KPMG Fides Management AG	kpmgpublications@kpmg.ch
Publications Service	Tél. 044 249 31 31
Badenerstrasse 172	Fax 044 249 23 19
Case postale	
8026 Zurich	

Cette publication est également disponible en allemand (n° de commande 011 564).

Autres études de KPMG Suisse réalisées en collaboration avec l'Institut pour la comptabilité et le contrôle (IRC) de l'Université de Zurich:

## **Dépistage et maîtrise des crises d'entreprise**

Aperçu de la pratique des entreprises suisses

56 pages, publié par KPMG Suisse, 2004.

En allemand (n° de commande 011 537) et en français (n° de commande 011 538)

Près de la moitié des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude réalisée par KPMG et l'Université de Zurich ont connu une situation de crise au cours des cinq dernières années. Le dépistage des facteurs de crise et leur maîtrise sont donc devenus une tâche de gestion primordiale.

Les crises d'entreprise sont notamment la conséquence de mesures insuffisantes ou de leur absence au stade de la stratégie de l'entreprise et se manifestent par la détérioration des ratios comptables. L'étude en question montre sur la base de quels indicateurs la survenance et le déroulement d'une crise de rentabilité ou de liquidité peuvent être systématiquement contrôlés.

## **Gestion des risques TVA**

54 pages, publié par KPMG Suisse, 2004

En allemand (n° de commande 0011 539) et en français (n° de commande 011 540)

L'étude réalisée par KPMG Suisse et l'Institut pour la comptabilité et le contrôle (IRC) de l'Université de Zurich vise à sensibiliser les entreprises au problème de leurs points faibles en matière de TVA. Pour ce faire, elle s'est adressée aux 500 entreprises suisses réalisant le chiffre d'affaires le plus élevé ainsi qu'à des banques et des sociétés d'assurances.

**Siège principal**

8026 Zurich  
Badenerstrasse 172  
Case postale  
Téléphone +41 44 249 31 31  
Téléfax +41 44 249 23 19  
www.kpmg.ch

**Suisse romande**

1701 Fribourg  
Rue des Pilettes 1  
Case postale 887  
Téléphone +41 26 347 49 00  
Téléfax +41 26 347 49 01

1211 Genève 12  
Chemin De-Normandie 14  
Case postale 449  
Téléphone +41 22 704 15 15  
Téléfax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne  
Avenue de Rumine 37  
Case postale 6663  
Téléphone +41 21 345 01 22  
Téléfax +41 21 320 53 07

2001 Neuchâtel  
Rue du Seyon 1  
Case postale 2572  
Téléphone +41 32 727 61 30  
Téléfax +41 32 727 61 58

2800 Delémont  
Rue de la Maltière 10  
Case postale 575  
Téléphone +41 32 423 45 10  
Téléfax +41 32 423 45 11

**Deutschschweiz**

5001 Aarau  
Mühlemattstrasse 56  
Postfach 2701  
Telefon +41 62 834 48 00  
Telefax +41 62 834 48 50

4003 Basel  
Steingraben 5  
Postfach  
Telefon +41 61 286 91 91  
Telefax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15  
Hofgut  
Postfach  
Telefon +41 31 384 76 00  
Telefax +41 31 384 76 47

6039 Root/Luzern  
D4 Platz 5  
Telefon +41 41 368 38 38  
Telefax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen  
Bogenstrasse 7  
Postfach 1142  
Telefon +41 71 272 00 11  
Telefax +41 71 272 00 30

6304 Zug  
Landis + Gyr-Strasse 1  
Postfach 4427  
Telefon +41 41 727 74 74  
Telefax +41 41 727 74 00

**Ticino**

6900 Lugano  
Via Balestra 33  
Telefono +41 91 912 12 12  
Telefax +41 91 912 12 13

**Liechtenstein**

LI-9494 Schaan  
Landstrasse 99  
Postfach 342  
Telefon +423 237 70 40  
Telefax +423 237 70 50  
www.kpmg.li

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou juridique quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise et à jour, nous ne pouvons garantir que cette information soit fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera à l'être dans le futur. Cette information ne saurait être exploitée sans conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2005 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.