

# Gestion des risques et système de contrôle interne

## hotelleriesuisse

Monbijoustrasse 130

Case postale

CH-3001 Berne

Téléphone +41 (0)31 370 41 11

Fax +41 (0)31 370 44 44

info@hotelleriesuisse.ch

www.hotelleriesuisse.ch



Eléments de direction dans l'hôtellerie et la restauration

## Table des matières

1. Bases légales	3
2. Gestion et évaluation des risques	4
3. Système de contrôle interne	5
4. Structure et contrôles du système de contrôle interne	6
5. Déroulement du projet «système de contrôle interne»	8
6. Exemple de matrice des risques et de contrôle	10

## Impressum

### Editeur

hotelleriesuisse, Berne

### Conception

TYPOMANIA Franziska Liechti, Berne

### Impression

Druckerei Läderach AG, Berne

### Rédaction



Martin Eltschinger



Hans Knobel

Berne, novembre 2007

## 1. Bases légales

L'évaluation des risques et le système de contrôle interne (SCI) constituent des éléments importants d'une gestion d'entreprise efficace; ils tiennent donc une place grandissante dans les préoccupations des investisseurs, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes. Cela transparaît dans l'évolution réglementaire tant au niveau international (par exemple Sarbanes-Oxley Act, 8<sup>ème</sup> directive européenne) que, désormais, dans la législation suisse.

Le nouveau droit suisse de la révision (CO) et la nouvelle loi sur la surveillance de la révision (LSR) comprennent non seulement les sociétés anonymes, mais également d'autres formes juridiques, telles que les sociétés de capitaux, c'est-à-dire surtout les grandes sarl, associations, fondations et coopératives.

Le nouvel art. 663b CO exige que le conseil d'administration fournisse des informations sur l'évaluation des risques dans l'annexe des comptes annuels. Tel est donc l'objet du contrôle de l'organe de révision (pour un contrôle ordinaire et limité).

La conception et la mise en œuvre d'un SCI approprié restent de la compétence du conseil d'administration (CO art. 716a).

Les normes d'audit en vigueur prévoient aujourd'hui déjà que l'organe de révision s'appuie, dans le cadre de sa mission, sur les contrôles existants et les intègre dans l'audit des comptes annuels. Mais les objectifs poursuivis concernent alors des aspects purement techniques de l'audit, tels que l'identification des domaines à risque, la définition des opérations de contrôle et l'obtention d'une approche d'audit si possible plus efficace. Selon l'art. 728a, al. 1, ch. 3 du CO révisé, le

contrôleur doit désormais s'exprimer expressément sur l'existence d'un SCI et, le cas échéant, sur les défauts constatés, même lors d'un contrôle ordinaire. Le contrôle ordinaire concerne les entreprises qui dépassent deux des trois niveaux suivants sur deux exercices consécutifs: total du bilan de CHF 10 millions, recettes de CHF 20 millions, 50 postes à temps plein en moyenne annuelle.

L'évaluation des risques et le SCI ne peuvent donc faire l'objet d'un contrôle indépendant que s'ils sont documentés. En outre, l'obtention d'un avis positif de l'organe de révision sur l'existence d'un SCI dépend de sa mise en place concrète et de sa mise en œuvre dans l'entreprise.

Le nouveau droit suisse de la révision (CO) entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et s'appliquera donc pour la première fois aux comptes annuels au 31 décembre 2008. Il est donc de plus en plus important de se pencher sur les questions du système de contrôle interne (SCI) et de l'évaluation des risques ou de la gestion des risques, et la pression temporelle pour la mise en pratique augmente. Les organes dirigeants devraient donc réfléchir dès aujourd'hui aux conséquences de cette nouvelle législation pour leur entreprise et anticiper le lancement de projets correspondants, dont il convient de ne pas sous-estimer le temps de travail nécessaire à leur réalisation.

## 2. Gestion et évaluation des risques

### Gestion des risques

L'évaluation des risques est généralement perçue comme l'un des aspects d'une gestion globale des risques et donc, comme un élément de la direction stratégique d'une entreprise. Une gestion globale des risques contrôle et gère l'ensemble des risques de l'entreprise, tels que les risques stratégiques, opérationnels, financiers et juridiques. Le processus de gestion des risques consiste généralement en une identification et une analyse des risques par rapport à l'importance de leurs répercussions et à la probabilité d'occurrence, avec une représentation générale des risques, un processus permanent de surveillance et de rapports, ainsi que le contrôle et la gestion des risques à l'aide de mesures opérationnelles.

### Evaluation des risques

Jusqu'à présent, le droit de la société anonyme ne contenait pas de disposition expresse sur l'évaluation des risques. De l'avis général, cette dernière constitue un élément central de la mise en place d'une stratégie et incombe donc à la haute direction de la société au sens de l'art. 761a, al. 1, ch. 1 CO. La responsabilité de l'évaluation des risques revient donc principalement au conseil d'administration et aux autres membres de la direction. Le conseil d'administration doit mettre en place une gestion des risques; la conduite de la gestion des risques est de la compétence des membres de la direction. L'article 663b, al. 12 CO révisé impose aux entreprises de faire figurer des informations sur la conduite d'une évaluation des risques dans l'an-

nexe des comptes annuels et des comptes de groupe. Cet article de loi s'applique à toutes les entreprises qui sont tenues de constituer une annexe, conformément aux prescriptions du droit de la société anonyme, et ce indépendamment du fait que l'entreprise fait l'objet d'un contrôle ordinaire ou limité.

La loi ne dit rien sur la conception de l'évaluation des risques. Le législateur attend simplement du conseil d'administration qu'il étudie les risques de l'entreprise sur le plan du contenu. Le conseil d'administration est donc libre quant à la conception de l'évaluation des risques. Il doit notamment tenir compte de la taille, de la complexité et du profil de risques de l'entreprise. L'évaluation des risques au sens de l'art. 663b, ch. 12 CO révisé ne couvre pas l'ensemble des risques encourus par l'entreprise. Seuls sont concernés les risques qui pourraient avoir une influence majeure sur l'appréciation des comptes annuels. La loi ne détaille pas les informations relatives à l'évaluation des risques qui doivent figurer dans l'annexe des comptes annuels. Les entreprises disposent donc d'une certaine marge d'appréciation.

## 3. Système de contrôle interne

Le système de contrôle interne (SCI) est un outil de direction important et fait partie intégrante d'une gestion efficace des risques d'une entreprise. Le conseil d'administration et la direction ont donc besoin d'informations transparentes et sûres quant à la fiabilité et l'efficacité du SCI.

Le SCI s'apparente à un système de contrôle qui complète les éventuels systèmes existants de gestion de la qualité. A l'heure actuelle, les systèmes de gestion de la qualité ne couvrent pas totalement les exigences imposées par le législateur.

Bien que la vérification de l'existence du SCI par l'organe de révision ne soit mentionnée expressément par l'art. 728a, al. 1, ch. 3 du CO révisé comme un élément obligatoire de contrôle uniquement pour le contrôle ordinaire, il est également conseillé aux entreprises de plus petite taille de respecter autant que possible les principaux contrôles afin d'atteindre les objectifs exposés ci-dessous.

### Définition du concept et objectifs du SCI

Le SCI est un outil de gestion permettant de garantir de manière ciblée la réalisation des objectifs de l'entreprise en matière de procédures, d'informations, de protection du patrimoine et de compliance. Le SCI regroupe toutes les méthodes et mesures organisationnelles ordonnées par la direction, conformément à un plan précis.

Concernant le rapport financier, le SCI englobe toutes les procédures et mesures garantissant la tenue d'une comptabilité et une présentation des comptes régulières, éléments constituant le

fondement de tout rapport financier. En ce sens, le SCI se limite au rapport financier en matière d'audit des comptes annuels.

### Ampleur et contenu du SCI

Pour pouvoir juger de l'existence d'un système de contrôle interne lors de l'audit des comptes annuels, il faut avoir en main les exigences explicitant sur le fond ce que l'on attend d'un SCI:

- Un SCI doit exister et être vérifiable. En d'autres termes, ceci signifie qu'il doit y avoir des documents à jour qui permettent d'en vérifier l'existence.
- Le SCI doit être connu des collaborateurs.
- Le SCI doit être appliqué.
- Le SCI doit être en adéquation avec les risques encourus par l'entreprise et l'étendue de son activité.
- Le personnel de l'entreprise doit garder à l'esprit la notion de contrôle.

## 4. Structure et contrôles du système de contrôle interne

Outre les actes et mesures ordonnées, la culture d'entreprise joue également un rôle déterminant. A travers leur intégrité, leurs valeurs morales et leur rôle d'exemple, l'ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants marquent de leur empreinte l'environnement général du contrôle.

Le SCI aide à atteindre les objectifs suivants:

- réalisation des objectifs de politique commerciale
- respect des lois et des prescriptions
- protection du patrimoine de l'entreprise
- prévention, réduction et mise en évidence d'erreurs et d'irrégularités, voire de présentation erronée intentionnelle des comptes annuels
- garantie de la fiabilité et de l'intégralité de la comptabilité
- rapport financier fiable et établi dans les délais
- et efficacité de la gestion de l'entreprise.

Les mesures organisationnelles du SCI sont intégrées aux procédures de travail de l'entreprise; en d'autres termes, elles accompagnent le travail ou sont implantées directement en amont ou en aval. Elles visent à décharger la direction des tâches de contrôle et à transférer davantage de responsabilités aux instances d'exécution. Le recours à l'informatique peut, selon son étendue, jouer un rôle important. Des logiciels et des bases de données bien conçus permettent de parvenir à un haut niveau d'automatisation et de standardisation, et constituent un contrôle interne efficace.

### Mesures de contrôle

Les contrôles et les mesures de contrôle sont les différents actes, méthodes et mesures qui sont appliqués à tous les niveaux de l'entreprise dans le cadre du SCI.

**Les contrôles au niveau de l'entreprise** sont les contrôles stricts qui peuvent avoir une influence sur plusieurs aspects de la mise en place et du déroulement de l'organisation et donc, également sur plusieurs processus au sein de l'entreprise. Il s'agit par exemple de règles régissant les compétences, de comités de contrôle, d'une surveillance générale des contrôles au niveau des processus ou de l'existence systématique de directives avec une mise en œuvre correspondante.

**Les contrôles au niveau des processus** couvrent les risques liés à une déclaration erronée majeure dans la comptabilité et l'établissement des comptes, de l'initiation, l'inscription, le traitement et la comptabilisation à la présentation d'événements ou d'opérations au sein de certains processus.

**Les contrôles informatiques généraux** garantissent le bon fonctionnement des contrôles applicatifs automatiques. Par exemple s'il existe une coordination automatique entre la commande, les arrivages et la facturation au sein du processus d'achat.

### Différentes mesures de contrôle

Les mesures de contrôle se divisent en plusieurs catégories, à savoir:

- contrôles préventifs ou de détection
- contrôles automatiques, programmés ou manuels
- contrôles par la direction.

### Contrôles préventifs

Par contrôles préventifs, on entend les contrôles qui s'opèrent obligatoirement et débouchent directement sur le constat d'une erreur. Les contrôles préventifs ont pour but d'éviter, à la source, que des erreurs soient commises. Les contrôles préventifs peuvent prendre la forme de contrôles automatiques, manuels ou automatisés.

### Contrôles de détection

Par contrôles de détection, on entend les contrôles qui doivent être effectués lorsque la vérification des contrôles préventifs a fait apparaître une fréquence d'erreurs trop élevée.

### Contrôles automatiques et programmés

Le contrôle automatique est le mode de contrôle le plus efficace et le plus économique car il est directement intégré aux procédures de l'entreprise, par le biais de mesures organisationnelles ou techniques.

Mentionnons, parmi les mesures organisationnelles, la séparation des fonctions, la mise en place de niveaux de compétence et les règles régissant le déroulement des tâches.

Par contrôles programmés (contrôles informatiques généraux et contrôles des applications), on entend la différenciation des accès, l'authentification (par des mots de passe), l'autorisation (par exemple grâce à une signature électronique), les «plausibilisations», les codes de contrôle, les totaux de contrôle, la synchronisation de données, etc.

### Contrôles manuels

Les contrôles manuels viennent en complément des contrôles programmés. Exemples de contrô-

les manuels: autorisation, vérification critique, coordination, élucidation de messages indiquant une différence ou une erreur, contrôles physiques, etc.

### Contrôles par la direction

Les contrôles indépendants des procédures effectués par la direction (conseil d'administration, direction et autres cadres dirigeants) reposent sur ses compétences spécifiques et l'exécution de ses missions de direction et de surveillance. Ces contrôles peuvent être effectués selon le libre arbitre de chacun ou en fonction de règlements internes ou d'un cahier des charges.

### Outils auxiliaires organisationnels

Les principaux outils auxiliaires organisationnels du SCI peuvent être décrits ainsi:

- organigramme
- diagramme des déroulements internes et des fonctions
- descriptif des postes et des procédures
- règles régissant les compétences et systèmes de limitation
- règlements, directives et instructions de service
- plan comptable, directives sur les imputations et définition des comptes
- directives d'inscription à l'actif et d'évaluation
- manuels
- autres moyens techniques auxiliaires (par ex. coffres-forts, entrepôts fermés, contrôle des accès, caisses-scanners, etc.)
- identification des contrôles essentiels et mise en œuvre.

## 5. Déroulement du projet «système de contrôle interne»

Nous décrivons ci-dessous les différentes étapes et nous intéresserons ponctuellement à certains aspects spécifiques des contrôles au niveau de l'entreprise, des contrôles au niveau des processus et des contrôles informatiques généraux.

### Analyse de l'existant

Chaque entreprise dispose de contrôles internes. Reste toutefois à déterminer le niveau de développement et la durabilité du SCI. Il faut pour cela procéder à une analyse de l'existant au niveau des informations disponibles, des documentations et des outils d'évaluation. Il peut par exemple s'agir de systèmes de gestion de l'information, d'une gestion des risques, de manuels d'organisation ou de management, d'une gestion de la qualité, d'un concept des autorisations, de descriptifs des processus ou contrôles.

### Définition de la méthodologie

Les conclusions tirées de l'analyse de l'existant doivent permettre de définir la méthodologie à adopter pour les cinq étapes suivantes: procédure de sélection, matrice des risques/de contrôle, description des contrôles, vérification de l'existence du SCI et correction des points faibles. L'un des aspects consiste à définir les risques et contrôles qui doivent être couverts par le projet – uniquement ceux relatifs à la comptabilité et l'établissement des comptes ou également les risques et contrôles opérationnels et de compliance.

### Procédure de sélection

L'objectif de la procédure de sélection est d'identifier les processus fondamentaux dans le cadre

d'une procédure top-down orientée sur les risques. «Orientée sur les risques» signifie principalement que la procédure prend en considération chaque processus qui présente un risque élevé de déclaration erronée majeure dans la comptabilité et l'établissement des comptes.

### Matrice des risques/de contrôle

Les risques d'une déclaration erronée majeure dans la comptabilité et l'établissement des comptes ainsi que les contrôles existants au sein de l'entreprise sont identifiés pour les processus fondamentaux définis dans le cadre de la procédure de sélection et présentés les uns face aux autres dans une matrice des risques/de contrôle.

Exemples de questions permettant d'évaluer le degré de développement d'un système de contrôle interne existant:

### Analyse de l'existant

- La situation actuelle est-elle relevée et analysée?
- Comment sont documentées les informations obtenues?

### Définition de la méthodologie

- Quels risques et contrôles sont couverts par le projet – uniquement ceux relatifs à la comptabilité et à l'établissement des comptes ou également les risques et les contrôles opérationnels et de compliance?
- Comment est garantie la cohérence de la documentation relative à l'organisation?

- Comment sont définis et communiqués les rôles et les responsabilités des différents postes par rapport au SCI?

### Procédure de sélection

- La procédure de sélection est-elle mise en œuvre selon une approche top-down et orientée sur les risques?
- Les risques et contrôles au niveau de l'entreprise, au niveau des processus et les contrôles informatiques généraux sont-ils pris en compte?
- A-t-on défini un processus pilote ou une unité pilote afin de tirer des premières expériences?

### Matrice des risques/de contrôle

- Comment les risques et les contrôles d'un processus sont-ils définis et documentés?
- Tous les contrôles figurant dans la matrice des risques/de contrôle sont-ils également des contrôles clés?

### Descriptif des contrôles

- Comment et par qui la qualité des descriptifs élaborés est-elle garantie?

### Vérification de l'existence du SCI

- Comment l'entreprise prévoit-elle de vérifier l'existence du SCI?
- Comment et par qui la qualité de la vérification de l'existence du SCI est-elle garantie?

### Correction des points faibles

- Comment la correction des points faibles est-elle prise en compte dans l'évaluation de la documentation?
- Comment la mise en œuvre des mesures correctives est-elle supervisée et qui en assure le suivi?

## 6. Exemple de matrice des risques et de contrôle

Dans les structures simples, une matrice des risques et de contrôle peut être conçue sur le modèle suivant:

Horizontalement, les colonnes sont constituées selon les critères suivants:

- Questions relatives au contrôle de l'organisation
- Réponse aux questions (avec des colonnes pour oui, non et n/a ou non applicable)
- Description des risques liés à une représentation erronée dans les comptes annuels (en termes d'intégralité, de solde, d'évaluation, d'existence, d'exactitude, d'évaluation, de propriété, de présentation)
- Responsabilité des contrôles (personne ou fonction)
- Description de la mise en place et des processus
- Points faibles (avec des colonnes pour oui, non et n/a ou non applicable)
- Description des points faibles et des risques

Les questions relatives au contrôle spécifique de l'entreprise pour les trois niveaux correspondants (contrôles au niveau de l'entreprise, contrôles au niveau des processus et contrôles informatiques généraux) sont posées verticalement dans la colonne des questions relatives au contrôle de l'organisation. Exemples de questions:

### 1. Questions relatives aux contrôles au niveau de l'entreprise

- Existe-t-il uniquement des signatures collectives?
- Existe-t-il une version des statuts à jour?
- Existe-t-il un organigramme à jour?

- Existe-t-il des cahiers des charges et des descriptions de poste?
- etc.

### 2. Contrôle informatiques généraux

- Existe-t-il une liste du matériel informatique et des logiciels utilisés?
- Existe-t-il une documentation complète sur les programmes utilisés ainsi que sur leurs modifications?
- Accorde-t-on suffisamment d'attention à la sécurité physique des outils informatiques (inondation, incendie, vol, contrôle des accès, dispositifs d'alarme, etc.)?
- L'impossibilité d'accéder sans autorisation à des données ou programmes confidentiels est-elle garantie?
- etc.

### 3. Questions relatives aux contrôles au niveau des processus

- L'ensemble des chiffres d'affaires des divers centres de profits ou restaurants et bars est-il comptabilisé intégralement et correctement?
- Est-il garanti qu'aucun avoir ni aucune réduction injustifié n'est accordé?
- L'ensemble des fournitures est-il intégralement et correctement facturé?
- Le chiffre d'affaires des systèmes de gestion des caisses est-il saisi de manière conforme, intégralement et correctement dans le système de backoffice?
- La taxe sur la valeur ajoutée est-elle déduite sur l'ensemble des chiffres d'affaires, conformément aux prescriptions légales?
- etc.

Les réponses à ces questions sont ensuite inscrites dans les différentes colonnes. Dans les petites structures, il est possible d'insérer directement dans la colonne «Description de la mise en place et des processus» une mention explicitant comment l'organisation du processus couvre le risque évoqué dans la question. Pour les entreprises de taille moyenne, il est recommandé d'établir une

description distincte avec un organigramme pour chaque processus clé. Il est alors possible de limiter la taille de la matrice des risques et de contrôle en renvoyant, dans la colonne «Description de la mise en place et des processus», au passage correspondant de la description distincte du processus ou de l'organigramme.

Grâce à leur longue expérience professionnelle dans l'audit de petites, moyennes et grandes entreprises et à leur spécialisation dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, les auteurs, dont les noms figurent ci-après, disposent d'une expérience solide en matière de conception de systèmes de contrôle interne.

Pour plus de renseignements, contactez:

Hans Knobel  
KPMG SA, Zurich  
Téléphone +41 44,249 20 82  
hknobel@kpmg.com

Martin Eltschinger  
EAC Eltschinger Audit & Consulting AG, Thalwil  
Téléphone +41 44,721 42 42  
consulting@eac-eltschinger.ch

Pour plus d'informations concernant les contrôles informatiques et applicatifs, contactez les spécialistes ci-dessous:

Paul Petzold  
Mirus Software AG, Davos  
Téléphone +41 81 415 66 88  
petzold@mirus.ch

Les personnes suivantes d'hotelleriesuisse sont également à votre disposition:

Pour toute question relative au plan comptable:  
Thomas Allemann, 031 370 43 36  
thomas.allemann@hotelleriesuisse.ch

Pour toute demande de conseils d'ordre général, ainsi que pour les questions à d'autres experts du réseau de consultants ou au sujet de l'intégration dans le système de gestion de la qualité:  
Daniel Beerli, 031 370 43 35  
daniel.beerli@hotelleriesuisse.ch

[www.hotelleriesuisse.ch](http://www.hotelleriesuisse.ch) -> **Conseils**  
-> **Réseau de consultants**