

# SCI Update (article de KPMGnews)

Système de contrôle interne: leçons de son introduction et de sa vérification

AUDIT

Août 2009

## Conclusions de la première année d'application des nouvelles dispositions légales

### Sommaire

- |   |   |
|---|---|
| 1. Bilan à l'issue de la première vérification de l'existence du SCI    | 2 |
| 2. Mesures possibles pour améliorer le SCI                              | 4 |
| 3. Adaptation optimale du SCI à la situation spécifique de l'entreprise | 5 |

En raison de la réforme du droit suisse de la révision dans le Code des obligations, les organes de révision sont tenus de vérifier également l'existence d'un système de contrôle interne (SCI) et de l'attester, pour les entreprises dont les comptes sont soumis à un contrôle ordinaire. Afin que l'organe de révision puisse procéder à la vérification de cette existence, il faut que l'entreprise soit en mesure de la prouver. Elle doit donc établir une documentation adéquate sur le SCI et sur la preuve de sa mise en oeuvre.

La vérification de l'existence du SCI effectuée dans le cadre de la première exécution d'un contrôle ordinaire a permis de réunir les premières observations pratiques sur l'application des obligations légales. Durant la première année, plusieurs incertitudes concernant la mise en oeuvre concrète devaient encore être clarifiées, tant par les sociétés révisées que par la profession, si bien qu'il existait des différences entre les caractéristiques du SCI mis en oeuvre et les approches de vérification.

Pour de nombreuses entreprises suisses, la preuve de l'existence d'un SCI était un nouveau défi, dont il fallait venir à bout en plus des tâches quotidiennes. Quant aux sociétés de révision, elles se demandaient à quelle hauteur elles devaient placer la barre pour attester l'existence du SCI sans réserve. Il s'agissait notamment d'abaisser les exigences formalistes en matière de vérification du SCI provenant du contexte de la loi Sarbanes-Oxley (SOX 404) à un niveau suisse pragmatique sans que la preuve de l'existence du SCI soit mise en cause, ce qui posait de grands problèmes au réviseur responsable, car il n'existait pas de règles d'évaluation impératives générales. Les règles peu concrètes du législateur et de la profession offraient en revanche une plus grande latitude pour ébaucher des solutions efficaces et économiques spécifiques aux entreprises.

Sur les pages qui suivent, une première partie contient des explications sur les problèmes les plus fréquemment constatés en relation avec le SCI. La deuxième partie indique des approches possibles pour améliorer le SCI sur la base des leçons tirées de la première vérification de son existence par l'organe de révision. Quant à la dernière partie, elle présente les facteurs susceptibles de jouer un rôle lors de la définition d'un SCI adéquat pour l'entreprise.

## 1. Bilan à l'issue de la première vérification de l'existence du SCI

La mise en oeuvre des exigences légales concernant l'existence d'un SCI a donné lieu à l'exécution de nombreuses heures de travail et parfois aussi au paiement d'honoraires substantiels à des conseillers externes. Ce travail avait pour but la vérification de l'existence du SCI par l'organe de révision et, en fin de compte, une attestation sans réserve. A l'issue de la première vérification de l'existence du SCI par l'organe de révision externe et une fois le rapport établi, la question qui vient tout naturellement à l'esprit est celle de savoir si le résultat est en relation avec le prix payé.

Un SCI structuré et documenté offre assurément à l'entreprise une certaine plus-value sous la forme d'une fréquence d'erreurs inférieure et de processus plus économiques lors de l'établissement des comptes. C'est pourquoi les entreprises qui ont tiré parti de la mise en oeuvre et de la documentation du SCI pour analyser et optimiser leurs processus internes ainsi que leurs mécanismes de contrôle, au lieu de limiter cette tâche à la seule satisfaction d'une nouvelle obligation légale, se sont montrées bien avisées.

La mise en oeuvre des exigences légales concernant l'existence d'un SCI a été un grand défi pour beaucoup des entreprises révisées ; elle leur a causé des problèmes qui sont également apparus lors de la vérification de cette existence par l'organe de révision. Les problèmes les plus fréquents identifiés lors de la première année de la vérification de l'existence du SCI sont:

- la documentation du SCI
- la mise en oeuvre uniforme du SCI ne tenant pas compte des spécificités de l'entreprise
- des retards dans la planification et la gestion du projet
- la focalisation insuffisante du SCI et de sa documentation sur les risques du rapport financier.

### Documentation du SCI

A la date d'exécution du contrôle ordinaire, la qualité de la documentation du SCI ne correspondait pas dans tous les cas aux exigences du législateur et de la profession. L'insuffisance qualitative apparaît dans les domaines suivants:

#### ■ Documentation du SCI

- La documentation du SCI présentait des lacunes, si bien qu'il s'est avéré difficile voire impossible pour les réviseurs de comprendre quels risques l'entreprise avait identifiés pour le rapport financier et avec quels contrôles automatiques ou manuels elle les gérait.

- Les descriptions présentaient le déroulement et les processus, mais pas les contrôles proprement dits relatifs au rapport financier et à sa documentation.

#### ■ Documentation de la mise en oeuvre et de l'exécution des contrôles

- Pour que le réviseur puisse vérifier la mise en oeuvre du contrôle décrit, une preuve de son exécution est nécessaire. Il s'agit par exemple de justificatifs visés ou de check-lists ainsi que d'analyses des droits d'accès dans les systèmes IT. Dans de nombreux cas, il n'a toutefois pas été possible de comprendre comment le contrôle était mis en oeuvre ou exécuté, ou s'il était effectivement mis en oeuvre.
- Beaucoup d'entreprises n'ont pas pris en compte les systèmes IT lors de la documentation de la mise en oeuvre et de l'exécution des contrôles, notamment l'attribution et le contrôle des droits d'accès. En l'absence de processus et responsabilités clairement réglementés pour les droits d'accès, il est théoriquement possible pour les collaborateurs d'éluder les règles des contrôles manuels par le biais du système IT sans que cela soit constaté automatiquement au moyen d'autres contrôles manuels.

### Mise en oeuvre uniforme du SCI ne tenant pas compte des spécificités de l'entreprise

La situation spécifique de l'entreprise n'a parfois pas été suffisamment prise en compte lors de la planification et de l'exécution du projet, et il a été mis en oeuvre une sorte de «solution standard». Ces ébauches de solution ont été tirées de manuels ou documentations SCI, ou de propositions de solution faites par des sociétés de révision ou de conseil. Ce sont principalement les entreprises qui ont juste dépassé les valeurs critères pour être soumises à un contrôle ordinaire qui ont essayé de satisfaire ainsi aux nouvelles exigences légales en raison de leurs connaissances et ressources humaines insuffisantes.

Ces ébauches de solution proposées sont certainement utiles, mais elles sont formulées de manière très générale. Elles ne répondent donc pas à la situation spécifique d'une entreprise, et il se peut que la solution mise en oeuvre s'avère inefficace et/ou coûteuse.

Le SCI perd de son efficacité du fait que ces propositions de solution générales ne tiennent pas adéquatement compte de tous les risques possibles. Cela signifie

- que les risques importants pour l'entreprise en question ne sont pas indiqués, ou

- que les contrôles proposés couvrent les risques dans une mesure insuffisante compte tenu de la situation spécifique.

Lorsque l'entreprise met en oeuvre les contrôles proposés sans se demander

- si les risques en cause sont importants pour elle ou
- s'ils sont déjà couverts efficacement par d'autres contrôles existants,

elle agit au détriment de l'aspect économique. Il se peut alors que des fonds qui n'apportent aucun avantage en contrepartie soient investis dans l'installation et l'exécution de contrôles. Des contrôles sans relation avec les processus habituels sont en outre ressentis comme des corps étrangers par les collaborateurs, ce qui rend plus difficile l'acceptation et le maintien du SCI.

### **Retards dans la planification et la gestion du projet**

La documentation du système de contrôle interne exécutée selon une certaine méthode a représenté pour beaucoup d'entreprises une tâche nouvelle venant s'ajouter à leurs tâches quotidiennes exigeantes, qui n'a pas été abordée partout avec le même enthousiasme. Les insuffisances qualitatives constatées dans le SCI sont souvent dues à la planification insuffisante du projet et notamment à des retards au début et pendant son exécution. C'est pourquoi des tentatives ont encore été faites au dernier moment, au prix de gros efforts, pour combler les plus grandes lacunes du SCI, mais sans toujours y parvenir.

Ces tentatives de solution pour combler après coup des lacunes de contrôle se distinguent souvent par les caractéristiques suivantes:

- Leur mise en oeuvre et leur continuation s'avèrent coûteuses.
- Elles combler une lacune dans le SCI, mais ne couvrent pas le risque de manière optimale. Il s'agit fréquemment de contrôles de détection, si bien qu'il faut corriger les erreurs éventuelles après coup, au lieu que leur surveillance soit empêchée par des contrôles préventifs.
- Elles sont «rajoutées» aux processus existants, mais ne leur sont pas intégrées, si bien qu'elles sont perçues comme un fardeau supplémentaire et qu'il existe donc le risque que les collaborateurs responsables ne les continuent pas après la vérification par l'organe de révision
- Dans certains cas, ces contrôles entraînent aussi du travail supplémentaire lors de la vérification par l'organe de révision, car leur documentation est parfois compliquée et peu compréhensible.

L'absence de preuve d'une séparation adéquate des fonctions pour les autorisations IT dans un domaine sensible en est un exemple. Pour garantir que les règles de contrôle n'ont pas été éludées par le système IT, il faut exécuter un contrôle compensatoire, en recherchant après coup des abus éventuels par le biais d'analyses du système.

### **Focalisation insuffisante du SCI et de sa documentation sur les risques du rapport financier**

Lors de la mise en oeuvre du SCI, diverses entreprises ne se sont pas focalisées sur le rapport financier. Au lieu de cela, en plus de la régularité du rapport financier, elles ont encore inclus la garantie du respect d'autres obligations de régularité. Il en est résulté que lors de la mise en oeuvre du projet, les responsables se sont trouvés devant une tâche qui dépassait leur capacité de travail de par son volume et sa complexité. En plus des problèmes de qualité lors de la mise en oeuvre, il a par ailleurs été difficile pour l'organe de révision externe d'identifier les contrôles clés importants pour le rapport financier.

## 2. Mesures possibles pour améliorer le SCI

La première vérification de l'existence du SCI dans le cadre du contrôle ordinaire a assurément été riche d'enseignements pour les entreprises révisées. Il s'agit maintenant de tirer de l'expérience acquise avec l'exécution du projet SCI et de la vérification par l'organe de révision les mesures d'amélioration adéquates. Elles devraient permettre d'organiser le SCI de manière plus efficace, c'est-à-dire de réduire les risques d'erreur dans le rapport financier, et plus économique, c'est-à-dire de diminuer les frais de maintien en état du SCI. Avec en prime l'optimisation éventuelle des processus de l'entreprise.

Pendant la mise en oeuvre et la vérification de l'existence du SCI, différentes fonctions ont fait des constatations, qu'il s'agit maintenant de réunir. Les sources d'information de ces constatations sont les suivantes:

### ■ Chef et équipe de projet SCI

- De par leur activité en tant que fonction centrale de coordination, ils ont la meilleure vue d'ensemble sur l'état (c'est-à-dire les insuffisances et autres problèmes) du SCI. Les insuffisances sont généralement enregistrées sur une liste centrale ou dans une base de données et constituent donc le point de départ idéal pour améliorer le SCI.

### ■ Organe de révision externe

- Dans le cadre du contrôle ordinaire, il a vérifié l'existence du SCI et établi un rapport à l'intention du conseil d'administration et de l'assemblée générale. En plus des insuffisances annoncées dans le rapport, l'organe de révision a aussi réuni d'autres impressions qui présentent de l'intérêt pour l'entreprise et pour le chef de projet SCI.

### ■ Organe de révision interne

- Les entreprises qui disposent d'une révision interne l'ont généralement aussi mise à contribution pour la mise en oeuvre du SCI ou, tout au moins, pour garantir la qualité. En plus d'une liste détaillée des insuffisances constatées, elle a donc une bonne vision du SCI et des problèmes centraux.

### ■ Département financier

- Le SCI a pour but de garantir la tenue des comptes et l'établissement réguliers du rapport financier. Ce sont des tâches qui incombent au département financier, et il a donc intérêt à ce que les comptes et le rapport soient aussi exempts d'erreurs que possible. Grâce à leur expérience lors de l'établissement des comptes, ses responsables savent quelles sont les

parties du SCI qui ne fonctionnent pas encore de manière optimale.

### ■ Collaborateurs des secteurs, notamment responsables des processus et du contrôle des processus de l'entreprise

- Ce sont eux qui ont la meilleure connaissance détaillée des processus quotidiens. Alors que bien des activités de contrôle ont déjà été exécutées dans le passé, d'autres sont nouvelles et entraînent par conséquent certains frais supplémentaires et/ou une diminution de la souplesse dans le travail pour les responsables et les personnes concernées. L'expérience du secteur peut aider à organiser le SCI de manière plus économique sans réduire l'efficacité.

Ces informations peuvent par exemple être obtenues dans le cadre d'un entretien final ou d'un workshop.

Il est également conseillé de prendre en compte les remarques pertinentes des collaborateurs lorsqu'il s'agit de décider des mesures à prendre. Les collaborateurs seront ainsi davantage disposés à considérer le SCI comme faisant partie de leurs tâches et à le soutenir.

En tenant compte des personnes disponibles, il faut fixer des priorités et des délais pour les mesures décidées en fonction de leur importance et de leur coût. Il est essentiel d'attribuer les responsabilités en définissant des objectifs clairs. Les collaborateurs responsables se sentent ainsi tenus d'appliquer les mesures en temps utile pendant l'exercice.

Les mesures prévues devraient en outre être coordonnées avec l'organe de révision et adaptées à ses exigences à l'égard du SCI à vérifier, afin d'éviter des surprises lors du prochain contrôle ordinaire.

### 3. Adaptation optimale du SCI à la situation spécifique de l'entreprise

Un SCI documenté offre aussi un avantage à l'entreprise. D'une part, il aide à améliorer la qualité du rapport financier, en ce sens qu'il définit clairement les responsabilités visant à la garantir. D'autre part, une documentation adéquate aide aussi à maintenir le SCI en cas de changements de personnes. En outre, la vérification du SCI par l'organe de révision s'en trouve facilitée, ce qui peut avoir une incidence sur l'évolution des honoraires.

Pour que l'entreprise puisse obtenir cet avantage en faisant des dépenses raisonnables, il faut que le SCI et sa documentation soient adaptés à sa situation concrète. Les exigences en matière de conception et de documentation du SCI dépendent de différents facteurs. Il faut notamment prêter attention aux suivants:

#### ■ Taille de l'entreprise ou du groupe

- Le nombre de personnes concernées est généralement proportionnel à la taille de l'entreprise, si bien que la surveillance et le contrôle de l'activité de l'entreprise doivent être répartis entre plusieurs personnes, ce qui nécessite des règles impératives, qu'il faut documenter de manière adéquate. Il en résulte en outre un besoin accru de coordination.

#### ■ Complexité des processus de l'entreprise et du rapport financier

- Le modèle d'affaires d'une entreprise commerciale exerçant son activité sur le plan national est moins complexe du point de vue du rapport financier que celui d'un fabricant d'installations dont les projets peuvent durer plus d'un an jusqu'à leur achèvement, ce qui rend par exemple d'autant plus difficile l'évaluation des stocks ou des installations en construction ainsi que des créances sur les clients.
- Les normes appliquées pour le rapport financier peuvent également accroître les exigences à l'égard du processus d'établissement du rapport financier. Les exigences en matière d'informations à fournir pour le rapport financier selon les IFRS (International Financial Reporting Standards) sont par exemple beaucoup plus élevées que celles du Code des obligations.

#### ■ Etendue géographique de l'activité de l'entreprise

- Une entreprise qui exerce son activité à partir d'une seule implantation a des frais de contrôle inférieurs et moins complexes qu'une autre qui exerce son activité à partir de plusieurs implantations réparties sur tous les continents. Dans le second cas, en plus des distances, il existe des différences linguistiques

et culturelles qui compliquent les activités de contrôle et accroissent d'autant les frais de coordination et de communication.

#### ■ Dépendance à l'égard des systèmes IT

- Plus une entreprise dépend des systèmes IT pour l'exécution de ses activités d'exploitation et l'établissement du rapport financier, plus les exigences relatives à la qualité des contrôles dans le domaine IT sont élevées. Alors que dans une petite société commerciale les erreurs éventuelles du rapport financier dues à l'IT peuvent être identifiées par des contrôles manuels et corrigées, cela n'est plus possible dans une multinationale, ou seulement moyennant des frais très élevés.

#### ■ Risques d'entreprise

- Indépendamment de leur taille, des entreprises peuvent exercer leur activité dans des secteurs où elles sont exposées à de grands risques. A titre d'exemples, on peut citer une petite société financière travaillant avec des constructions financières très complexes, ou une entreprise de construction qui doit terminer à temps des projets à un prix fixe, faute de quoi elle sera tenue de payer une peine conventionnelle importante. Il faut prendre en compte ces risques dans le SCI à l'aide de contrôles appropriés.

#### ■ Tolérance à l'erreur des destinataires

- Le rapport financier d'une entreprise sans fonds de tiers qui est dirigée par le propriétaire doit fournir les informations essentielles pour la gestion. Les erreurs dans l'établissement des comptes ont des conséquences moins graves à l'égard de l'extérieur que pour une société cotée en Bourse, qui est tenue d'informer les investisseurs en cas d'erreurs importantes, ce qui peut altérer leur confiance dans la société et celle des créanciers.

Schématiquement, il est possible de représenter les choses comme suit (voir figure 1 page 6). A l'extrémité inférieure de l'échelle, c'est-à-dire pour les entreprises qui ont juste dépassé les valeurs critères pour le contrôle ordinaire et qui sont dirigées par leur propriétaire, un SCI informel et non documenté suffisait dans le passé. Dans ces entreprises-là, les exigences SCI ne sont considérées que comme un fardeau administratif supplémentaire, car les aspects essentiels du rapport financier étaient déjà couverts adéquatement auparavant. A l'extrémité supérieure de l'échelle, c'est-à-dire pour les multinationales cotées en Bourse, un SCI a déjà dû être mis sur pied dans le passé. En l'absence de mécanismes de contrôle adéquats, la qualité du rapport financier, à laquelle les investisseurs et les créanciers se fient, n'aurait pas pu être garantie. Mais dans ces entreprises-là également,

les exigences légales se sont accompagnées de nouvelles exigences en matière de documentation, qui ont entraîné des frais correspondants.

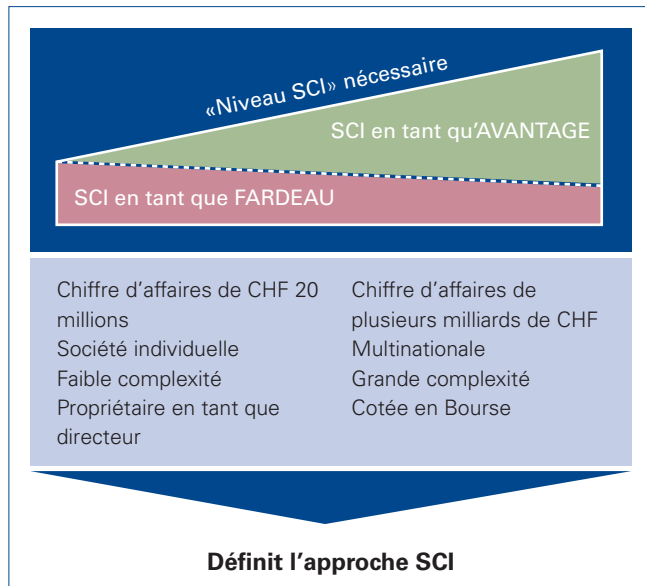


Figure 1: Approche SCI en fonction de la situation de l'entreprise

Dans les entreprises qui atteignent juste les valeurs requises pour un contrôle ordinaire et qui sont dirigées par leur propriétaire, une approche pragmatique est certainement indiquée. Les contrôles internes ont été aussi informels qu'efficaces dans le passé. Pour le SCI, cela signifie ceci:

- Même si les exigences en matière de documentation liées à la possibilité de vérification par l'organe de révision représentent un fardeau administratif pour l'entreprise, le SCI ne doit pas servir de simple «prétexte» pour satisfaire aux exigences légales. Un SCI adéquat avec des processus standardisés aide aussi les petites entreprises à améliorer leurs processus pour la tenue des comptes et l'établissement du rapport financier.
- Comme un rapport financier correct est le but visé par le SCI, le processus d'établissement des comptes et le département financier qui en est responsable devraient servir de point de départ. Selon les cas, d'autres processus comportant des contrôles clés appropriés peuvent être documentés pour le SCI.
- La documentation du SCI doit être structurée et compréhensible, de manière à ce que le lien entre les comptes annuels et les contrôles clés respectifs dans les processus concernés de l'entreprise puisse être établi par le biais des risques identifiés pour le rapport. La description et la mise en oeuvre de ces contrôles clés doivent être documentées.
- Comme le SCI doit être utilisé et tenu à jour par les collaborateurs de l'entreprise, il faut que la documentation SCI soit facilement compréhensible et que son actualisation coûte aussi peu que possible, car les entreprises de cet ordre de grandeur disposent souvent d'un effectif plutôt modeste sur le plan administratif.
- ➔ Dans ces entreprises, l'organe de révision procure généralement un avantage au client en attirant son attention sur les principales faiblesses et en présentant des propositions d'amélioration pour optimiser le SCI.

Pour les PME de plus grande taille, il n'est plus aisément possible, en raison de l'importance de l'organisation, de faire contrôler efficacement tous les processus par une personne centrale, notamment pour la tenue des comptes et le rapport financier. C'est pourquoi certains processus ont déjà dû être réglementés de manière impérative dans le passé, par exemple par le biais de directives et de descriptions de fonctions. Il existait donc déjà une documentation pour certains processus et contrôles internes. Pour le SCI cela signifie ceci:

- Le processus d'établissement des comptes est le processus central du SCI, mais il est tributaire des informations d'autres processus de l'entreprise. Selon l'importance de l'organisation, il est en principe nécessaire que les responsables des processus concernés procèdent à des contrôles garantissant l'exactitude des données en cause, avant qu'elles soient transmises au département financier pour y être traitées.
- La conception de la documentation SCI devrait établir le lien entre les comptes annuels et les contrôles clés par le biais des risques identifiés pour le rapport. Comme le nombre des processus et les contrôles clés ont atteint une certaine importance, la conception de la documentation SCI nécessite une structure permettant à l'utilisateur de s'y retrouver.
- Lors de l'établissement de la documentation SCI, la documentation existante des processus et des contrôles devrait être transposée dans un SCI structuré et intégré. La clarté de la description des processus et des contrôles est primordiale pour une utilisation correcte.
- Le maintien et l'actualisation du SCI et de sa documentation nécessitent également un processus approprié destiné à garantir ou améliorer la qualité du SCI. Une solution logique est l'intégration de ce processus dans le département financier, étant donné que c'est ce dernier qui connaît le mieux les processus et contrôles relatifs à l'établissement du rapport.

- Il faut tenir compte du fait que dans ces entreprises, la dépendance à l'égard des systèmes IT augmente, ce qui exige l'inclusion des contrôles IT généraux qu'ils impliquent et des applications IT correspondantes dans la documentation SCI.

→ L'organe de révision examine en tant qu'observateur externe comment se présentent les processus internes de l'entreprise et donne aux responsables, c'est-à-dire au conseil d'administration et à la direction, une bonne vue d'ensemble de l'état et des possibilités d'amélioration éventuelles du SCI.

En ce qui concerne les multinationales cotées en Bourse, une réglementation standardisée impérative pour le déroulement sans problème de tous les processus de l'entreprise, et pas seulement pour le rapport financier, était déjà indispensable dans le passé. Pour le SCI, cela signifie ceci:

- Les exigences en matière de conception du SCI sont nettement plus élevées, car la direction du groupe doit garantir que le rapport financier publié est correct. Pour les entreprises cotées en Bourse, un rapport financier erroné altère la confiance des investisseurs, ce qui peut avoir une incidence négative sur l'évolution du cours des actions. Pour les créanciers, cela peut aussi conduire à une moins bonne évaluation de la solvabilité, ce qui peut entraîner une augmentation des frais de financement. Des processus fiables étaient donc déjà indispensables dans le passé pour améliorer la surveillance et le contrôle financier, car les décideurs sont nombreux et une collaboration sans faille exigeait des processus et contrôles standardisés. Jusque-là, les contrôles internes étaient choisis en fonction de l'évaluation des risques par l'entreprise. Les informations et documents disponibles sur les processus constituent une bonne base pour la mise en oeuvre du SCI, mais les exigences concernant la possibilité de vérifier le SCI entraînent aussi des frais administratifs supplémentaires dans ce cas de figure.

- Le point de départ devrait être le rapport financier consolidé, sur la base duquel les sources d'information utilisées et les processus impliqués sont identifiés. Il s'agit notamment d'identifier les connexions avec les différentes sociétés du groupe et de déterminer pour quelles parties du rapport ces sociétés sont responsables. Il faudrait partir ici des principales sociétés du groupe, en se référant à l'importance économique ou aux risques d'entreprise. C'est la base pour le choix des contrôles clés importants du point de vue du groupe. Il est possible d'effectuer et de documenter davantage de contrôles de manière centralisée pour les groupes dont l'organisation est fortement centralisée que pour les autres. Cela facilite la surveillan-

ce et la garantie de qualité des processus et contrôles et aide à réduire les frais.

- Comme les processus des sociétés du groupe doivent être coordonnés avec ceux de l'échelon du groupe, cela implique que leurs exigences et leur qualité répondent à certains impératifs centraux, se présentant par exemple sous la forme de directives ou de profils de fonction. Il faut aussi définir clairement les connexions entre les processus et l'attribution des responsabilités. Le respect des règles doit être garanti de manière appropriée, par exemple au moyen de vérifications effectuées par la révision interne.

- La mise en oeuvre du SCI et son maintien se heurtent à la difficulté qu'ils ne peuvent plus forcément être effectués par un organe central. Cela dépend cependant du fonctionnement du groupe et s'avère moins difficile lorsque son organisation est centralisée. A partir d'un certain point, les tâches et responsabilités pour le maintien et le contrôle du SCI doivent être réparties entre plusieurs personnes et organes au sein du groupe. La répartition des responsabilités exige une coordination strictement réglementée des activités et processus, afin de garantir le maintien de la qualité du SCI.

- Les exigences à l'égard de la documentation du SCI et de l'organisation de la documentation croissent parallèlement à la taille et à la complexité d'une multinationale. Alors que dans une petite ou moyenne entreprise, une documentation Word, Excel, etc., mémorisée dans un serveur est suffisante, des solutions IT sont judicieuses dans des entreprises de cette taille, car elles permettent d'enregistrer et d'analyser de manière centralisée les informations sur l'organisation du SCI ainsi que son état (par exemple défauts annoncés). Avec ces analyses, il est plus facile d'identifier les sociétés du groupe qui ont de la peine avec les règles du groupe sur le SCI et doivent donc être surveillées plus strictement du point de vue de la direction du groupe, par exemple au moyen de vérifications accrues par la révision interne.

→ Dans une telle situation, la collaboration avec l'organe de révision fait partie intégrante de la fonction de gouvernance d'entreprise. Un comité d'audit ne contrôle pas seulement l'activité de la révision interne, mais évalue encore la qualité du travail de l'organe de révision et s'efforce d'obtenir d'une manière aussi efficace et économique que possible la certitude de l'exactitude du rapport financier. Le SCI est donc contrôlé continuellement par des processus internes, si bien qu'il existe souvent déjà une bonne connaissance de son état. Dans ce contexte, il est attendu de l'organe de révision qu'il émette une opinion détaillée sur le SCI et son existence sur la base

des constatations faites. En tant que tiers indépendant, l'organe de révision est en mesure d'indiquer des possibilités d'amélioration.

Même si pour l'entreprise une grande partie du travail est accomplie avec la mise en oeuvre des exigences SCI, elle n'est certainement pas terminée. L'entreprise et son environnement continueront à se développer, ce qui a aussi une incidence sur les exigences à l'égard du SCI. De ce fait, non seulement la première documentation du SCI entraîne des frais, mais encore le maintien et l'actualisation du SCI et de sa documentation continuent à exiger l'attention du conseil d'administration et de la direction ainsi que l'intervention d'un certain nombre de personnes. Les aspects essentiels lors de

la mise en oeuvre du projet s'appliquent aussi au maintien futur du SCI, raison pour laquelle il faut tirer les leçons de la mise en oeuvre du SCI en poursuivant le processus SCI, à savoir:

- remédier à temps aux défauts constatés
- procéder en temps utile à l'actualisation du SCI ainsi qu'à la documentation des changements d'organisation
- attribuer clairement les responsabilités et fixer les délais pour les responsables SCI
- définir et exécuter les processus de garantie de la qualité.

Il est ainsi assuré que le SCI continuera à remplir sa tâche correctement et à procurer un avantage correspondant à l'entreprise.

## Contact us

### Deutschschweiz

#### Stefan Inderbinen

Director, responsable Audit  
KPMG Bâle  
Tel. +41 61 286 93 18  
Fax +41 61 286 94 01  
stefaninderbinen@kpmg.com

#### Christoph Andenmatten

Partner, responsable Audit  
KPMG Berne  
Tel. +41 31 384 77 23  
Fax +41 31 384 76 47  
candenmatten@kpmg.com

#### Markus Forrer

Partner, responsable Audit  
KPMG Luzerne  
Tel. +41 41 368 37 59  
Fax +41 41 368 38 88  
mforrer@kpmg.com

### Kurt Stocker

Partner, responsable Audit  
KPMG Saint-Gall  
Tel. +41 71 272 00 56  
Fax +41 71 272 00 51  
kstocker1@kpmg.com

### Rolf Hauenstein

Partner, responsable Audit  
KPMG Zurich  
Tel. +41 44 249 29 97  
Fax +41 44 249 33 11  
rhauenstein@kpmg.com

### Ingrid Marbacher

Partner, responsable Audit  
KPMG Zug  
Tel. +41 41 727 74 39  
Fax +41 41 727 74 00  
imarbacher@kpmg.com

### Suisse romande

#### Adrian Duerig

Director, responsable Audit  
KPMG Fribourg  
Tel. +41 26 347 49 31  
Fax +41 26 347 49 01  
aduerig@kpmg.com

#### William Laneville

Partner, responsable Audit  
KPMG Genève  
Tel. +41 22 704 16 24  
Fax +41 22 347 73 13  
williamlaneville@kpmg.com

#### Hélène Béguin

Partner, responsable Audit  
KPMG Lausanne  
Tel. +41 21 345 03 56  
Fax +41 21 320 53 07  
hbeguin@kpmg.com

### Alain Guillaume

Director, responsable Audit  
KPMG Neuchâtel  
Tel. +41 32 727 61 38  
Fax +41 32 727 61 58  
aguillaume@kpmg.com

### Ticino

#### Lorenzo Job

Partner, responsable Audit  
KPMG Lugano  
Tel. +41 91 912 12 20  
Fax +41 91 912 12 13  
ljob@kpmg.com

### Liechtenstein

#### Hans Vils

Partner, responsable Audit  
KPMG Schaan  
Tel. +423 237 70 55  
Fax +423 237 70 50  
hvils@kpmg.com

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 oeuvre 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.

© 2009 KPMG Holding AG/SA, a Swiss corporation, is a subsidiary of KPMG Europe LLP and a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland.