



Années Académiques 2004-2006

Mémoire MBL

Prof. Henry Peter

**Le contrôle interne :  
Evolution et perspectives en Suisse.**

Frédéric Epitoux

22.08.2006



[www.unige.ch/droit/mbl/](http://www.unige.ch/droit/mbl/)



[www.unil.ch/droit](http://www.unil.ch/droit)

## **Remerciements**

Je tiens à remercier ici toutes les personnes qui m'ont aidées et soutenues lors de la rédaction de ce travail. Je pense en particulier à Monsieur Pierre-Alain Cardinaux, qui a accepté avec enthousiasme de superviser ce projet et m'a permis de prendre part à plusieurs séances de travail pour la mise en place d'un système de contrôle interne dans une entreprise suisse de dimension internationale. Cet exercice m'a certainement ouvert les yeux sur les implications pratiques du sujet traité. Qu'il soit ici chaleureusement remercié pour sa grande disponibilité et ses conseils toujours avisés.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur Olivier Dunant, qui m'a suggéré le thème général de recherche et a effectué un travail de relecture très constructif. Je lui suis également reconnaissant d'avoir pris le temps pour débattre du sujet, ce qui a permis de clarifier certains points.

Mes remerciements vont finalement au comité du MBL, en particulier au professeur Henry Peter, qui a accepté de prendre la direction de ce travail, et à la société Ernst & Young SA, pour son soutien, sa compréhension et la mise à disposition du matériel nécessaire à mes recherches.

Je dédie ce travail à Aude.

## Résumé

Ce travail propose un éclairage sur la notion de contrôle interne. Il présente dans un premier temps son contenu et les modèles de contrôle existants qui permettent de l'explicitier. Il explique ensuite pourquoi et comment les législateurs américain, européen et suisse ont adopté de nouvelles lois consacrant une obligation en matière de contrôle interne, créant par là de nouvelles exigences pour l'entreprise et les réviseurs. Cet exposé permettra de montrer l'effet de convergence de ces réformes, mais aussi d'illustrer les principales divergences entre les approches adoptées en matière de contrôle interne. Si ce travail présente succinctement les modifications des systèmes américain et européen, il se concentre néanmoins principalement sur le droit suisse : après un rappel de la situation actuelle en matière de contrôle interne, il examine l'impact des modifications prévues dans le nouveau droit de la révision, qui entrera en vigueur probablement au deuxième semestre 2007. Ce travail esquisse finalement les perspectives pour les entreprises en Suisse face aux nouvelles exigences légales : comment mettre en place un système de contrôle interne et quels bénéfices peuvent-elles espérer en retirer ?

## Table des abréviations

CBP	Code suisse de bonne pratique
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CO	Code des obligations
COSO	<i>Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DCG	Directive SWX concernant les indications relatives au <i>Corporate Governance</i>
DFJP	Département fédéral de justice et police
FEI	<i>Financial Executives International</i>
LECCA	Loi fédérale sur l'établissement et le contrôle des comptes annuels
LSR	Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs
nCO	Nouveau Code des obligations
PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
PME	Petites et moyennes entreprises
SA	Société anonyme
Sàrl	Société à responsabilité limitée
SCI	Système de contrôle interne
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>

## Plan sommaire

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Table des abréviations .....	4
Plan sommaire .....	5
1. Introduction .....	6
2. Le contrôle interne .....	7
2.1. Le concept de contrôle interne .....	7
2.2. La délimitation du contrôle interne .....	8
2.3. Les modèles de contrôle .....	10
2.4. Synthèse .....	14
3. La réglementation du contrôle interne aux Etats-Unis .....	15
3.1. Le Sarbanes-Oxley Act .....	15
3.2. La transposition du SOX .....	18
3.3. Appréciation .....	22
4. La réglementation du contrôle interne en Europe .....	24
4.1. Historique .....	24
4.2. La révision de la 8 <sup>ème</sup> directive .....	25
4.3. Appréciation .....	27
5. La réglementation du contrôle interne en Suisse .....	28
5.1. Le droit actuel .....	28
5.2. Le nouveau droit .....	33
5.3. Appréciation .....	50
6. Conclusion intermédiaire .....	52
7. Perspectives en Suisse .....	54
7.1. Généralités .....	54
7.2. Mise en place d'un SCI .....	56
7.3. Bénéfices réalisables grâce au SCI .....	57
8. Conclusion .....	60
Table des matières .....	62
Bibliographie .....	65

# 1. Introduction

Le monde de la révision est en mutation. Les spectaculaires crises d'entreprises et les scandales financiers en Suisse et à l'étranger ont ébranlé la confiance des investisseurs. Les manipulations comptables ont mis en doute la fiabilité des informations financières et remis en question les systèmes de contrôle interne et externe. Elles ont surtout forcé les législateurs à réagir pour régler une situation qui, jusque là, était largement laissée à l'autoréglementation.

La réaction la plus prompte et la plus radicale provient des Etats-Unis avec l'adoption, en 2002, du *Sarbanes-Oxley Act* (« SOX »). Cette législation, prise dans l'urgence, entend rétablir la confiance des investisseurs et du public dans le fonctionnement des marchés des capitaux. A cette fin, elle préconise plus de transparence dans l'établissement des comptes et met en avant l'importance de l'organisation d'un contrôle interne efficace.

Cette notion de contrôle interne fait, depuis lors, l'objet d'intenses discussions. Elle est devenue un concept à part entière, presque aussi important que celui du gouvernement d'entreprise, dont elle fait d'ailleurs intimement partie. En Suisse, elle reste cependant floue et peu connue du grand public. En effet, si le contrôle interne existe *de facto* au sein de nombreuses entreprises, il n'a cependant jamais été formalisé, c'est à dire documenté, standardisé, voire responsabilisé.

Ce travail vise ainsi, dans un premier temps, à clarifier la notion de contrôle interne (2.) et à présenter la réglementation dont elle a fait l'objet suite aux récentes évolutions législatives aux Etats-Unis (3.), dans l'Union Européenne (4.) et en Suisse (5.).

Sur cette base il s'agira, dans un deuxième temps, de déterminer si les législateurs européen et suisse ont adopté, sous la pression des Etats-Unis, des copies conformes du SOX ou si, au contraire, ils s'en sont écartés pour favoriser une approche différente du contrôle interne (6.).

Finalement nous présenterons, d'un point de vue plus spécifique, les conséquences pratiques de la nouvelle réglementation suisse pour les entreprises et les réviseurs (7.). A noter que ce travail ne traitera que les dispositions applicables aux entreprises et non pas aux banques, négociants et assurances, soumis à des régimes spéciaux.

## 2. Le contrôle interne

Dans l'environnement économique actuel, le contrôle interne revêt une importance fondamentale pour l'entreprise, le réviseur et, plus largement, pour le public. Les récents scandales financiers ont d'ailleurs clairement souligné les conséquences néfastes que pouvaient avoir des manquements dans ce domaine.

Malgré son importance incontestée, la notion de contrôle interne n'est pas uniformément définie. Le débat intense dont elle fait l'objet s'accompagne ainsi de toute une série d'incertitudes et de malentendus. Ce chapitre vise donc à clarifier la situation en présentant le concept de contrôle interne (2.1.), sa délimitation (2.2.) et les principaux modèles de contrôle existants (2.3.). Ce qui nous permettra de tirer une synthèse de ses éléments principaux (2.4.).

### 2.1. Le concept de contrôle interne

#### 2.1.1. En général

Le contrôle interne est un concept abstrait qui peut être interprété de diverses manières<sup>1</sup>. Il en existe donc une multitude de définitions. En effet, le terme même de contrôle prend une acception différente dans la langue allemande et la langue anglaise :

- La conception allemande du contrôle (« *Kontrolle* ») est limitée à la découverte des défaillances existantes (« *detective controls* ») et à la prise de mesures correctrices (« *corrective controls* »). Elle ne vise donc qu'à établir une comparaison (« *Vergleich* ») entre la situation réelle et la situation idéale<sup>2</sup>.
- La conception anglaise du contrôle (« *Control* ») est plus vaste. Elle comprend également les mesures de pilotage (« *directive controls* »), qui doivent servir à favoriser un certain comportement, et les mesures préventives (« *preventive controls* »), qui doivent empêcher la survenance d'un comportement ou d'un événement négatif<sup>3</sup>.

#### 2.1.2. La définition suisse

En Suisse, la notion de contrôle interne est définie dans les Normes d'audit suisse (« NAS »), édition 2004, qui sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Ces normes, éditées par la Chambre fiduciaire, fournissent une base à une définition généralement

---

<sup>1</sup> RUUD/JENAL, p. 456.

<sup>2</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1070.

<sup>3</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1070 ; RUUD/JENAL, p. 456.

applicable. Elles entendent par contrôle interne l'ensemble des principes et des procédures établis par la direction de l'entreprise servant<sup>4</sup> :

- à garantir une gestion efficace et correcte.
- 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.

## **2.2. La délimitation du contrôle interne**

De par sa nature, le contrôle interne joue un rôle déterminant dans le processus de contrôle et de surveillance de l'entreprise. Il ne doit cependant pas être confondu avec d'autres organes ou comités, qui occupent des fonctions proches dans ces domaines. Il s'agit ainsi de délimiter le contrôle interne du comité de contrôle (a), de l'organe de révision interne (b) de l'organe de révision externe (c) et du *controlling* (d). A noter que ces termes sont parfois changeants, ce qui ne facilite pas leur distinction.

### a) Le comité de contrôle (ou « *audit committee* »)

Le conseil d'administration peut constituer un comité de contrôle qui lui est directement subordonné et à qui il fait rapport. Ce comité a pour tâche, notamment, d'évaluer la capacité de fonctionnement du système de contrôle interne et d'apprécier l'efficacité des travaux de la révision interne et de la révision externe, ainsi que de leur collaboration<sup>5</sup>. Il supervise donc toute l'activité de révision au sein de l'entreprise, raison pour laquelle le Code suisse de bonne pratique (« le Code ») recommande à son chiffre 23 que « la majorité des membres, dont le président, doivent posséder de solides connaissances financières et comptables<sup>6</sup> ».

### b) L'organe de révision interne (ou « *audit interne* »)

L'organe de révision interne est un organe indépendant des processus de l'entreprise. Il a pour tâche, notamment, de vérifier que les mécanismes de contrôle mis en place par la direction fonctionnent et, au besoin, de les améliorer. Pour cela, il peut procéder à des tests et faire part de ses résultats et suggestions d'amélioration à la direction. Il contribue ainsi à

---

<sup>4</sup> NAS, p. XIII.

<sup>5</sup> CBP, p. 14 s.

<sup>6</sup> CBP, p.14.

la mise en place d'un système de contrôle interne efficace<sup>7</sup>. Il n'est donc pas étonnant que le Code recommande expressément l'institution d'une révision interne au sein de la société, cette dernière étant directement subordonnée au comité de contrôle ou, à défaut, au président du conseil d'administration, à qui elle devra faire rapport sur ses activités<sup>8</sup>.

#### c) L'organe de révision externe

L'organe de révision externe est un organe de l'entreprise, mais il ne participe pas au contrôle interne. Il tient néanmoins compte de sa qualité pour déterminer l'étendue des actions de révision à entreprendre<sup>9</sup>. Celles-ci dépendent en effet des résultats du contrôle interne, qui lui sont transmis par la révision interne. Le spectre de son activité sera ainsi étendu en cas de lacunes du contrôle interne, puisqu'il devra y substituer ses propres travaux. A l'inverse, sa tâche sera facilitée s'il peut se baser sur un contrôle interne efficace.

#### d) Le *controlling*

Le *controlling* désigne l'assistance apportée à la direction sur le plan de la gestion d'entreprise à divers niveaux, notamment « 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<sup>10</sup> ». Il remplit donc différentes tâches dans le domaine du contrôle interne<sup>11</sup>.

#### e) Synthèse

Le système de contrôle interne est un processus durable au sein de l'entreprise, qui concerne tous les échelons. Ce processus est surveillé et, au besoin, amélioré par la révision interne ou audit interne. Cette dernière fait régulièrement rapport au comité de contrôle ou comité d'audit, qui supervise les activités de révision au sein de l'entreprise. Ce comité est directement subordonné au conseil d'administration, à qui il fait également rapport. A la fin de l'exercice, le réviseur externe procède à des travaux pour établir son rapport de révision. Pour cela, il se base, si possible, sur les résultats du contrôle interne et collabore avec la révision interne, ce qui permet de faciliter et d'alléger son travail de révision.

---

<sup>7</sup> KPMG, p. 17 et p. 31.

<sup>8</sup> CBP, p.13.

<sup>9</sup> KPMG, p. 17.

<sup>10</sup> KPMG, p. 17.

<sup>11</sup> KPMG, p. 17.

## 2.3. Les modèles de contrôle

Il existe différents modèles qui ont pour but de concrétiser la notion de contrôle interne. Nous présenterons en particulier le modèle COSO (2.3.1.), ainsi que le modèle COSO pour les petites sociétés cotées (2.3.2.). Nous n'aborderons pas les autres modèles existants, souvent très proches du COSO<sup>12</sup>.

### 2.3.1. COSO

#### a) Origine du COSO

Le rapport COSO (« *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ») a été élaboré par la *Treadway Commission*. Cette commission, fondée en 1985 avec l'appui des principales institutions et associations professionnelles aux Etats-Unis, avait pour but de déterminer les causes des états financiers frauduleux (« *fraudulent financial reporting* ») et de proposer des mesures de prévention et de détection<sup>13</sup>.

Les travaux de la commission illustrèrent l'importance du contrôle interne au sein de l'entreprise. Ses conclusions firent l'objet, en septembre 1992, d'un rapport final : le rapport COSO, intitulé « *Internal Control-Integrated Framework* »<sup>14</sup>.

#### b) Buts du COSO

Le rapport vise à concrétiser la notion de contrôle interne dans l'idée:

- d'établir une définition commune servant les besoins des différentes parties.
- de fournir un standard avec lequel les entreprises peuvent apprécier leur système de contrôle interne et déterminer comment l'améliorer<sup>15</sup>.

Il ne se limite donc pas à donner une simple définition de ce qu'est le contrôle interne, mais montre également comment un système de contrôle interne peut être aménagé, entretenu et évalué<sup>16</sup>.

#### c) Champ d'application du COSO

Le rapport COSO ne s'applique pas de manière contraignante. Il peut être librement utilisé par toute entreprise qui désire s'inspirer de ses recommandations. Il n'est donc pas limité aux seules sociétés américaines.

---

<sup>12</sup> On peut citer en particulier le CoCo et le COSO-ERM.

<sup>13</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1072.

<sup>14</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1072.

<sup>15</sup> COSO, p. 3.

<sup>16</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1072.

#### d) Définition du contrôle interne

COSO définit le contrôle interne comme « *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :*

- *Effectiveness and efficiency of operations.*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations.*<sup>17</sup>»

Cette définition du contrôle interne est large. Elle ne se limite pas à la préparation d'états financiers fiables mais inclut, également, la poursuite des objectifs commerciaux de base de l'entreprise et le respect des lois et réglementations auxquelles elle est assujettie. Ce qui devrait lui permettre d'améliorer sa rentabilité, de sauvegarder ses ressources et d'éviter tout dommage à sa réputation ou autre conséquence négative<sup>18</sup>.

Cette définition correspond par ailleurs, selon le rapport COSO, à l'idée que la plupart des « *seniors executives* » se font du contrôle interne au sein de leur entreprise<sup>19</sup>. Elle permet aussi à ceux qui le veulent de ne se concentrer que sur un de ses aspects, par exemple le reporting financier<sup>20</sup>.

#### e) Composantes du contrôle interne

Le concept de contrôle interne selon COSO repose sur cinq éléments principaux qui sont étroitement liés:

- 1) **L'environnement de contrôle** (« *control environment* ») : il constitue la base des autres composantes du contrôle interne. Il comprend notamment l'intégrité, les valeurs éthiques et les compétences techniques au sein de l'entreprise mais aussi, plus globalement, la philosophie de la direction, son style de management et la culture d'entreprise qu'elle façonne. Cet élément est fondamental car il donne le ton de l'organisation et influence la conscience de contrôle des employés<sup>21</sup>. Un environnement de contrôle défaillant peut en effet encourager des actes illicites de la part de collaborateurs<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> COSO, p. 3.

<sup>18</sup> COSO, p. 5.

<sup>19</sup> COSO, p. 13.

<sup>20</sup> COSO, p. 14.

<sup>21</sup> COSO, p. 4.

<sup>22</sup> MENZIES, p. 78.

- 2) **L'évaluation des risques** (« *risk assesment* ») : elle permet d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels l'entreprise est exposée dans la réalisation de ses objectifs<sup>23</sup>. Elle forme ainsi la base pour la définition des activités de contrôle.
- 3) **Les activités de contrôle** (« *control activities* ») : elles permettent de s'assurer que les mesures prises contre les risques identifiés et pour la réalisation des objectifs sont correctement appliquées<sup>24</sup>. Souvent désignées comme système de contrôle interne, elles permettent plus spécifiquement d'examiner si des mécanismes de contrôle adéquats ont été mis en place (« *reliance tests* ») et s'ils sont effectivement pris en compte (« *compliance tests* »)<sup>25</sup>.
- 4) **L'information et la communication** (« *information and communication* ») : les méthodes d'information et de communication permettent d'assurer que l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise dispose des informations nécessaires à la réalisation de leur tâche. Elles doivent aussi faire comprendre à chaque collaborateur son rôle dans l'ensemble du processus de contrôle interne et comment il interagit avec les autres. La communication doit enfin être assurée aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que vers l'extérieur<sup>26</sup>.
- 5) **La surveillance** (« *monitoring* ») : elle doit permettre d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et de détecter les éventuelles adaptations nécessaires<sup>27</sup>. La révision interne joue ici un rôle important en tant qu'organe de surveillance<sup>28</sup>.

Selon COSO, ces cinq composantes doivent être en place pour que les contrôles soient réellement efficaces. Elles sont en effet étroitement liées et interdépendantes, formant un système intégré permettant de réagir rapidement aux conditions changeantes<sup>29</sup>. COSO relève par ailleurs qu'il y a un lien direct et évident entre les trois objectifs poursuivis par le contrôle interne et les composantes servant de moyens pour atteindre ces objectifs, puisque chaque composante s'applique à chaque catégorie d'objectifs<sup>30</sup>.

---

<sup>23</sup> COSO, p. 4.

<sup>24</sup> COSO, p. 4.

<sup>25</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1073 s.

<sup>26</sup> COSO, p. 4 s.

<sup>27</sup> COSO, p. 5.

<sup>28</sup> BOURQUI/BLUMER p. 1074.

<sup>29</sup> COSO, p. 5.

<sup>30</sup> COSO, p. 5.

#### f) Limites du contrôle interne

Le contrôle interne est un élément fondamental au sein de l'entreprise. Il ne doit cependant pas être considéré comme une solution à tous les problèmes. En particulier, il serait erroné de croire que :

- **Le contrôle interne peut assurer le succès de l'entreprise.** En effet, un contrôle interne efficace ne peut qu'aider une entité à atteindre ses objectifs. Il peut permettre à la direction de mieux gérer l'entreprise, mais en aucun cas changer une direction mauvaise en une bonne direction<sup>31</sup>.
- **Le contrôle interne peut assurer la fiabilité des états financiers et le respect des lois.** Cette attente est également trop élevée, puisque le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable (« *reasonable assurance* »), donc pas absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En particulier, les contrôles peuvent être détournés par la collusion de deux ou plusieurs personnes et la direction a la possibilité de court-circuiter le système (« *Management Overriding* »)<sup>32</sup>.

#### 2.3.2. COSO pour les petites sociétés cotées

##### a) Généralités

Suite à une consultation mondiale, la Treadway Commission a publié le 11 juillet 2006 un nouveau standard, intitulé « *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies* ». S'adressant plus particulièrement aux petites sociétés cotées (« *Smaller Public Companies* ») il prend en compte les changements importants survenus depuis la publication du rapport COSO en 1992, notamment l'adoption de la loi *Sarbanes-Oxley* en 2002. Il ne remplace toutefois pas le rapport COSO dont il maintient les principes fondamentaux, toujours valables aujourd'hui<sup>33</sup>.

##### b) Buts du COSO pour les petites sociétés cotées

L'objectif de ce document est double :

- 1) fournir une aide aux PME et à leurs réviseurs dans l'application du modèle COSO pour l'évaluation et l'attestation de l'efficacité du contrôle interne.

---

<sup>31</sup> COSO, p. 6.

<sup>32</sup> COSO, p. 6.

<sup>33</sup> Guidance, p. 1.

- 2) indiquer de façon illustrative comment concevoir et mettre en place un système de contrôle interne efficient<sup>34</sup>.

Au contraire du rapport COSO, ce document se concentre exclusivement sur les contrôles internes en matière de **reporting financier** et propose 20 principes décrivant comment ils peuvent être mis en place de façon efficiente (« *in a cost-effective manner* »)<sup>35</sup>. Il doit ainsi contribuer à réduire les coûts du contrôle interne qui sont, proportionnellement, souvent plus importants pour les petites sociétés cotées<sup>36</sup>.

#### c) Champ d'application du COSO pour les petites sociétés cotées

Le document s'adresse en premier lieu aux petites sociétés cotées mais peut être également utilisé par les grandes sociétés<sup>37</sup>. Il ne contient d'ailleurs pas de définition stricte de ce qu'il entend par petite société cotée. Il dresse néanmoins une liste de leurs principales caractéristiques, précisant qu'aucune d'entre elles ne doit être définitive. Le document devrait donc pouvoir être largement utilisé<sup>38</sup>.

## **2.4. Synthèse**

Le contrôle interne s'est imposé comme un outil de gestion important de l'entreprise. Il est considéré comme une solution à toute sorte de problèmes et sa mise en place fait partie d'un bon gouvernement d'entreprise. Il est également utile aux réviseurs dans leur travail de révision, surtout s'il est efficace. Finalement, il sert les intérêts du public car il contribue à plus de transparence et de fiabilité dans la gestion de l'entreprise en général et dans l'établissement des états financiers en particulier.

Devant son importance et le manque de définition claire de ce qu'il englobe exactement, certains organismes privés ont établi des modèles de contrôle, dont le plus connu est le modèle COSO. Ces modèles mettent l'accent sur l'importance d'une définition large du contrôle interne. Ils préconisent la mise en place d'un système qui soit efficace, mais aussi approprié, ciblé et efficient<sup>39</sup>. Tout système de contrôle interne devrait donc reposer, en substance, sur les quatre principes généraux suivants:

- 1) La direction est responsable de la mise en place de mécanismes de contrôle appropriés.

---

<sup>34</sup> Guidance, p. 1.

<sup>35</sup> Guidance, p. 1.

<sup>36</sup> Guidance, p. 3.

<sup>37</sup> Guidance, p. 1.

<sup>38</sup> Guidance, p. 2.

<sup>39</sup> RUUD/JENAL, p. 458.

- 2) Les mécanismes de contrôle ne doivent pas être un but en soi mais respecter un rapport coût-efficacité approprié.
- 3) Les contrôles internes ne garantissent pas une sécurité absolue, car tout contrôle peut défaillir ou être contourné.
- 4) L'efficacité des contrôles internes en vue de la préparation des états financiers est influencée de manière significative par la formation et la qualité du personnel<sup>40</sup>.

### **3. La réglementation du contrôle interne aux Etats-Unis**

Les Etats-Unis ont été les premiers à inscrire la notion de contrôle interne dans une loi, le *Sarbanes-Oxley Act* (« SOX »), amorçant ainsi une évolution fondamentale en vue d'un nouveau droit de la révision. Cette évolution marque la fin de l'autoréglementation en la matière et souligne, en particulier, que le contrôle interne n'est plus une préoccupation de la seule entreprise (« *reine unternehmerische Angelegenheit*<sup>41</sup> »).

Ce chapitre vise ainsi à présenter la loi *Sarbanes-Oxley* (3.1.) et sa transposition en matière de contrôle interne (3.2.). Sur cette base, nous pourrons procéder à une brève critique des mesures prises par le législateur américain (3.3.).

#### **3.1. Le Sarbanes-Oxley Act**

Le Congrès américain a adopté le SOX le 30 juillet 2002 suite à une procédure législative expéditive. Il consacre une des réformes les plus importantes aux Etats-Unis depuis l'adoption du *Securities Act* de 1933, aux répercussions évidentes sur tous les marchés de capitaux.

Nous en présenterons les aspects généraux (3.1.1.) puis les principales dispositions en matière de contrôle interne (3.1.2.).

##### 3.1.1. Présentation général

###### a) Le contexte

Le SOX a été adopté en réaction aux scandales financiers importants qui ont fait vaciller la confiance du public dans les marchés des capitaux et mis en évidence des manquements dans le contrôle interne et, plus généralement, le gouvernement d'entreprise.

---

<sup>40</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1071 s.

<sup>41</sup> RUUD/JENAL, p. 455.

On peut citer notamment les cas *Enron* et *Worldcom* qui ont agi comme de véritables déclencheurs à l'élaboration du SOX. Ces deux affaires ne sont pourtant que la pointe de l'iceberg de scandales survenus à intervalle régulier<sup>42</sup>. En substance, ces cas présentaient trois points communs, consacrant l'échec des principes de bonne gouvernance :

- 1) Participation des membres de la direction à des activités douteuses, voire frauduleuses.
- 2) Abus perpétrés sur une longue période, sans être découverts.
- 3) Rôle assez limité du réviseur en tant qu'instance de contrôle (problème d'indépendance)<sup>43</sup>.

#### b) Objectif du SOX

Contrairement à de nombreuses autres lois, le SOX ne cherche pas à renforcer le pouvoir et l'influence de l'investisseur. Il se concentre au contraire sur la clarification des devoirs et responsabilités des entreprises et des réviseurs. Cela afin de pallier l'autoréglementation et les directives de gouvernement d'entreprise qui n'ont pas fait leurs preuves. Cette loi a donc avant tout un **caractère préventif** : elle entend donner les instruments nécessaires aux entreprises pour prévenir et découvrir à l'avenir les situations potentiellement conflictuelles<sup>44</sup>.

#### c) Portée du SOX

Le SOX s'applique à toutes les entreprises qui sont enregistrées auprès de la *Securities and Exchange Commission* (« SEC ») et donc soumises à sa surveillance. Cela comprend les sociétés dont les titres sont échangés à la bourse américaine (NYSE, NASDAQ, AMEX) et celles dont les titres sont offerts publiquement d'une autre manière. Ces sociétés sont désignées par le terme d'émetteurs (« *Issuer* »)<sup>45</sup>.

Le SOX s'applique également aux entreprises qui sont enregistrées à la SEC et dont le siège se trouve en dehors des Etats-Unis (« *Foreign Private Issuer* »), ainsi qu'aux filiales à l'étranger de sociétés enregistrées à la SEC<sup>46</sup>.

Seul un retrait du marché des capitaux américain, et donc une décote, peuvent soustraire une entreprise aux règles du SOX. Toutefois, la décote n'est possible que si moins de 300

---

<sup>42</sup> Pour plus de détails sur ces cas, MENZIES, p. 7 ss.

<sup>43</sup> MENZIES, p. 11.

<sup>44</sup> MENZIES, p. 12 s.

<sup>45</sup> MENZIES, p. 13.

<sup>46</sup> MENZIES, p. 13.

personnes domiciliées aux Etats-Unis possèdent des actions de l'entreprise, ce qui limite considérablement la portée de cette option<sup>47</sup>.

### 3.1.2. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne

Le SOX prévoit une batterie de mesures divisées en 11 parties, portant chacune sur un thème spécifique. Les dispositions concernant le contrôle interne sont au cœur de ce dispositif. Il est en effet perçu comme un des moyens efficaces pour lutter contre les fraudes dans les états financiers, et donc comme une solution possible aux éclatants scandales financiers. A ce propos, il faut surtout considérer la section 302 (a) et la section 404 (b).

#### a) La section 302 : *Corporate Responsibility for Financial Reports*

Cette section oblige le CEO et le CFO de l'entreprise à fournir une attestation (« *Certification* »), signée de leur main, confirmant que la situation financière de l'entreprise a été correctement présentée et que le rapport à publier a été soigneusement revu<sup>48</sup>.

Le CEO et le CFO sont ainsi responsables de l'exactitude des informations financières contenues dans le rapport et destinées au public. Pour cela, ils doivent mettre en place et s'occuper du suivi de contrôles internes leur permettant d'avoir connaissance des informations importantes (« *material information* ») concernant l'entreprise. Ils doivent également évaluer leur efficacité et présenter dans le rapport leurs conclusions à ce sujet<sup>49</sup>.

Par ailleurs, le CEO et le CFO doivent annoncer au réviseur et au comité d'audit toutes les défaillances dans les contrôles internes et toutes les fraudes découvertes<sup>50</sup>. Ils doivent également indiquer dans leur rapport les éventuels changements intervenus en matière de contrôle interne<sup>51</sup>.

#### b) La section 404 : *Management Assessment of Internal Control*

D'après cette section, chaque rapport annuel qui doit être établi en conformité à la section 13 a ou 15 d du *Securities Exchange Act* doit contenir un rapport sur le contrôle interne en matière d'établissement des comptes (« *Internal Control Over Financial Reporting* ») qui:

---

<sup>47</sup> MENZIES, p. 14.

<sup>48</sup> SOX 302 (a) 1-3.

<sup>49</sup> SOX 302(a) 4.

<sup>50</sup> SOX 302(a) 5.

<sup>51</sup> SOX 302(a) 6.

- 1) rappelle la responsabilité du management pour la mise en place et le suivi d'un système adéquat de contrôle interne et de reporting financier.
- 2) contient une appréciation du système de contrôle interne et du reporting financier<sup>52</sup>.

Lors de la révision du rapport annuel, le réviseur externe doit par ailleurs examiner l'appréciation faite par le management et donner sa propre appréciation du contrôle interne<sup>53</sup>.

La section 404 a ainsi pour but d'éviter les erreurs dans les rapports financiers dues à des contrôles défectueux et donnant de fausses indications aux investisseurs<sup>54</sup>.

### **3.2. La transposition du SOX**

Le SOX ne représente, schématiquement, qu'un cadre assez grossier de directives dont la mise en place doit être réglée par la SEC ainsi que par une autorité nouvellement créée, le *Public Company Accounting Oversight Board* (« PCAOB »).

Nous considérerons brièvement les dispositions d'application que la SEC (3.2.1.) et le PCAOB (3.2.2.) ont édictées en matière de réglementation du contrôle interne.

#### 3.2.1. Les dispositions d'application de la SEC

##### a) Section 302 SOX : Mise en place de « *Disclosure Controls and Procedures* »

Le 27 août 2002, la SEC a édicté la règle finale (« *final rule* ») « *Certification of Disclosure in Companies' Quarterly and Annual Reports* », destinée à régler les détails d'application de la section 302 du SOX.

Cette règle finale consacre le terme de « *disclosure controls and procedures* », qui remplace le concept de « *internal controls* » contenu dans la section 302. Ces contrôles doivent permettre que les informations soient publiées à temps et qu'elles soient de qualité (« *quality and timeliness of disclosure* »). Ils s'étendent par ailleurs aussi bien aux informations financières que non financières<sup>55</sup>.

La SEC n'a édicté aucune procédure particulière pour la mise en place, le test et l'appréciation des contrôles. Elle recommande néanmoins la mise en place d'un comité au sein de l'entreprise, avec la mission d'identifier les informations importantes et d'assurer

---

<sup>52</sup> SOX 404 (a).

<sup>53</sup> SOX 404 (b).

<sup>54</sup> MENZIES, p. 21.

<sup>55</sup> Final Rule302, II B. 3, p. 7.

qu'elles soient publiées à temps<sup>56</sup>. Ce qui devrait permettre de garantir la qualité des informations adressées au marché<sup>57</sup>.

#### b) Section 404 SOX : Mise en place de « *Internal Control over Financial Reporting* »

La SEC a publié le 5 juin 2003 sa règle finale intitulée « *Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports* », qui vise à concrétiser les détails d'application de la section 404 du SOX.

#### **1) Définition du contrôle interne**

Cette règle consacre une définition du contrôle interne (« *internal control* ») largement basée sur le référentiel COSO, mais limitée à l'aspect **reporting financier**. Ainsi, elle ne comprend pas les volets opérations et conformité, à l'exception toutefois de la conformité aux lois et réglementations directement applicables à l'établissement des états financiers<sup>58</sup>.

#### **2) Appréciation et rapport du management sur le contrôle interne**

Dans les grandes lignes, le rapport du management sur le contrôle interne doit contenir les éléments suivants :

- Déclaration de responsabilité du management pour la mise en place et le suivi d'un système de contrôle adéquat<sup>59</sup>.
- Indication du modèle utilisé par le management dans son évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne, afin d'assurer une meilleure comparabilité entre les différents rapports<sup>60</sup>.
- Evaluation de l'efficacité du système de contrôle interne, avec obligation de publication des défaillances importantes (« *material weakness* »)<sup>61</sup>.
- Déclaration que le réviseur externe a établi un rapport sur l'appréciation du contrôle interne par le management<sup>62</sup>.

La Commission précise que le management doit baser son évaluation sur un modèle de contrôle reconnu, c'est-à-dire qui a fait l'objet d'une consultation publique, et remplissant

---

<sup>56</sup> Final Rule 302, II. B. 3, p. 8.

<sup>57</sup> MENZIES, p. 44.

<sup>58</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 9.

<sup>59</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12.

<sup>60</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12 s.

<sup>61</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12 s.

<sup>62</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12 s.

certaines critères, en particulier concernant la qualité et l'étendue des mesures proposées. La Commission reconnaît par ailleurs que le modèle COSO remplit ces critères, mais n'impose pas son utilisation<sup>63</sup>.

La Commission ne règle pas directement la façon de procéder à l'évaluation, mais exige que les entreprises puissent justifier matériellement leurs conclusions (« *evidential matter, including documentation* »)<sup>64</sup>. La documentation établie à cette fin servira également à la société d'audit qui devra apprécier l'évaluation faite par le management<sup>65</sup>.

### **3) Différences entre le *Internal Control over Financial Reporting* et les *Disclosure Controls and Procedures***

La SEC expose clairement que le terme de « *disclosure controls and procedures* » relatif à la section 302 n'est pas identique à celui de « *internal control over financial reporting* » consacré par la section 404, mais reconnaît cependant que ces notions sont proches et se recoupent partiellement (« *substantial overlap* »)<sup>66</sup>.

La notion du contrôle interne telle que définie par 404 est plus restrictive. En effet, les entreprises sont libres de ne pas inclure certains éléments du contrôle interne lorsqu'elles établissent leur « *disclosure controls and procedures* », puisqu'il leur appartient de décider les processus sur lesquels elles veulent se baser. Elles ne se baseront donc pas forcément sur toutes les composantes de l'« *internal control over financial reporting* »<sup>67</sup>.

#### 3.2.2. Les dispositions d'application du PCAOB

Le PCAOB avait la mission d'édicter un standard d'audit en relation avec la section 404 SOX qui puisse servir de base pour l'activité du réviseur lors de l'examen de la conformité à SOX 404. Le PCAOB a rempli son mandat en publiant, le 9 juin 2004, son « *Auditing Standard-An Audit of Internal Control over Financial Reporting performed in conjunction with an Audit of Financial Statements* ».

Le standard s'adresse en premier lieu au réviseur externe. Son impact indirect sur les entreprises pour les questions de détail qui ne sont pas réglées dans le SOX et dans les dispositions de la SEC n'est pourtant pas négligeable. Le standard du PCAOB indique en effet clairement aux entreprises quelles sont les exigences que doivent remplir les contrôles

---

<sup>63</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12.

<sup>64</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 14.

<sup>65</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 14.

<sup>66</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 17.

<sup>67</sup> Final Rule 404, II. D. 3, p. 17.

internes et les attestations que la direction établit afin de passer le test de l'examen par le réviseur<sup>68</sup>.

Nous considérerons brièvement les éléments principaux du standard (a) et ses conséquences sur le management (b).

#### a) Principaux éléments du standard

Le travail du réviseur ne doit pas se limiter à l'examen de la véracité de la déclaration du management. Au contraire, il doit procéder à une appréciation indépendante de l'efficacité du contrôle interne. A cette fin, le PCAOB définit différentes phases et éléments de l'activité de révision, à savoir :

- 1) **Appréciation des conclusions du management** : le réviseur doit apprécier le rapport du management dans le cadre de ses propres recherches, afin de contrôler l'exactitude des données qu'il contient. Le rapport du management sert néanmoins de base au travail du réviseur. Le réviseur doit également contrôler la documentation des contrôles effectués par le management ainsi que l'utilisation d'un modèle de contrôle reconnu lors de l'appréciation de l'efficacité du contrôle interne<sup>69</sup>.
- 2) **Analyse du système de contrôle interne pour l'établissement des comptes** : le réviseur doit comprendre le système de contrôle interne de l'entreprise. Pour cela, il peut s'appuyer sur le rapport du management, sur des questions aux collaborateurs, sur l'analyse de la méthode de travail des personnes responsables des contrôles ainsi que sur la documentation utilisée et produite lors du processus de contrôle<sup>70</sup>.
- 3) **Vérification de l'efficacité du contrôle interne** : le réviseur contrôle en particulier que le nombre des contrôles existants sont suffisants pour garantir des états financiers fiables. Au moyen de tests, il apprécie alors l'organisation des contrôles existants (« *Design effectiveness* ») et l'efficacité des contrôles dans l'activité commerciale (« *Operating effectiveness* »). A préciser que tous les contrôles ne doivent pas être testés. Le réviseur doit en effet limiter ses tests aux contrôles essentiels. Il faut néanmoins que le test varie d'année en année pour éviter qu'il

---

<sup>68</sup> MENZIES, p. 102.

<sup>69</sup> PCAOB, p. 164 ss.

<sup>70</sup> PCAOB, p. 167 ss.

n'ait un caractère trop prévisible et pour prendre en compte les changements au sein de l'entreprise<sup>71</sup>.

- 4) **Appréciation et classification des résultats des tests** : le PCAOB établit des critères standards, qui servent de base au management et au réviseur. A noter en particulier qu'il y a selon ces critères une défaillance de contrôle (« *control deficiency* ») lorsque l'organisation ou l'exécution des contrôles ne permet pas au management ou aux collaborateurs de découvrir à temps des erreurs ou qu'elles ne soient empêchées. Le PCAOB distingue, suivant l'importance des défaillances, entre les « *significant deficiencies* » et les « *material weaknesses* »<sup>72</sup>.
- 5) **Formulation d'une déclaration et annonce** : le réviseur doit annoncer par écrit au comité d'audit et au management toutes les « *significant deficiencies* » et les « *material weaknesses* » découvertes au cours de sa vérification<sup>73</sup>.

#### b) Conséquences sur le management

En substance, les conséquences du standard sur le management peuvent se résumer en 3 points principaux :

- 1) Le standard contribue à assurer que le management assume sa responsabilité pour l'efficacité des contrôles internes en matière d'établissement des comptes.
- 2) Le management doit définir des critères adéquats afin de procéder à une appréciation approfondie de l'efficacité du contrôle interne.
- 3) L'appréciation doit être suffisamment documentée<sup>74</sup>.

### **3.3. Appréciation**

Le législateur américain a imposé des règles plus strictes pour le gouvernement d'entreprise. Par cette nouvelle législation, il a changé la donne : le SOX est en effet un exemple extrême de la manière dont le législateur peut modifier rapidement et durablement les pratiques de l'économie par des règles détaillées et sans ambiguïtés. Son effet extraterritorial a par ailleurs eu des répercussions sur les législateurs étrangers qui ne pouvaient pas ignorer son influence. *De facto*, le SOX est ainsi devenu une sorte de code à la portée globale<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup> PCAOB, p. 181 ss.

<sup>72</sup> PCAOB, p. 187 ss.

<sup>73</sup> PCAOB, p. 194 ss.

<sup>74</sup> MENZIES, p. 107.

<sup>75</sup> WEIBEL, p. 106.

### 3.3.1. Aspects positifs du SOX

#### a) En général

Le SOX règle clairement la question des responsabilités : les rôles au sein du gouvernement d'entreprise ont été clarifiés, la collaboration entre des fonctions différentes améliorées, les normes de qualité renforcées et un nouveau langage commun trouvé quant à l'évaluation des risques relatifs à la tenue des comptes et des rapports financiers. Il est donc possible, en cas de problème, de déterminer quel organe a fait défaut<sup>76</sup>.

Il entraîne également un effet important de synergie : dialogue intensif entre le management et la révision et meilleure collaboration entre réviseur externe et interne, d'autant que les standards du PCAOB permettent au réviseur externe de se baser sur les tests et résultats du contrôle interne<sup>77</sup>.

Au final, le SOX a donc permis d'améliorer la gouvernance d'entreprise et de réformer la branche de la révision. Il a surtout contribué à restaurer la confiance des investisseurs dans le marché des capitaux américain.

#### b) Section 404 SOX

La section 404 a forcé les entreprises à porter une plus grande attention à leur système de contrôle interne en matière de préparation des états financiers. Cela a eu des effets bénéfiques sur les mécanismes de contrôle et a permis de gagner en efficacité, ce qui profite aux entreprises et à leurs actionnaires. Les nouvelles exigences en matière de reporting ont par ailleurs renforcé l'éthique au sein de l'entreprise, les règles anti-fraude et la comptabilité<sup>78</sup>.

### 3.3.2. Aspects négatifs du SOX

La section 404 du SOX a par ailleurs lancé un vif débat sur la question des coûts de conformité à la charge des entreprises et, indirectement, de l'économie américaine en général. Ce débat a par ailleurs été relayé par diverses études qui ont mis en évidence la démesure de ces coûts<sup>79</sup>. Conscientes du problème, la SEC et le PCAOB essaient d'adapter leurs dispositions d'application afin de tenir compte de cet élément. Malgré cela, les coûts de conformité restent très élevés et le respect de l'art. 404 coûtera, selon un sondage récent

---

<sup>76</sup> WEIBEL, p. 108.

<sup>77</sup> WEIBEL, p. 109.

<sup>78</sup> *Letter of April 11 2005*, p. 2.

<sup>79</sup> Voir en particulier l'étude de Charles River Associates, *Sarbanes-Oxley Section 404, Costs and Remediations of Deficiencies : Estimates from a sample of Fortune 1000 Companies*, <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/soxcomp-all-attach.pdf>, 08.08.2006.

de FEI, en moyenne 62% de plus que prévu<sup>80</sup>. S'il y a des améliorations, la balance entre coûts et efficacité devra donc encore être trouvée.

## 4. La réglementation du contrôle interne en Europe

L'Europe n'a pas attendu les récents scandales financiers pour mener des réflexions au sujet de l'obligation de révision (« contrôle légal des comptes ») dans l'Union Européenne. L'éclatement de ces scandales a néanmoins nourri les réflexions qui étaient déjà en cours et accéléré l'adoption de mesures largement basées sur le modèle américain.

Ce chapitre aura ainsi pour but de dresser un bref historique de la situation du contrôle des comptes dans l'Union Européenne (4.1.), puis de présenter plus en détail l'évolution législative amenée par les scandales financiers et consacrée par la révision de la 8<sup>ème</sup> directive (4.2.). Nous procéderons alors à une brève appréciation de cette révision en matière de contrôle interne (4.3.).

### 4.1. Historique

#### 4.1.1. Les bases légales

Dans l'Union Européenne, le contrôle légal des comptes était basé, en substance, sur trois directives principales :

- La **quatrième directive** 78/660/CEE du Conseil du 25 juillet 1978 concernant les comptes annuels de certains types de société<sup>81</sup>.
- La **septième directive** 83/349/CEE du Conseil du 13 juin 1983 concernant les comptes consolidés<sup>82</sup>.
- La **huitième directive** 84/253/CEE du Conseil du 10 avril 1984 concernant l'agrément des personnes chargées du contrôle légal des documents comptables<sup>83</sup>.

Ces directives n'offraient cependant pas une approche harmonisée de la question du contrôle légal des comptes dans la Communauté. La 8<sup>ème</sup> directive en particulier était critiquée, car incomplète. De plus, les pratiques relatives à la profession de contrôleur légal en Europe n'étaient pas homogènes. Elles relevaient soit de la réglementation des états membres, soit de règles librement adoptées par la profession<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> CMA, p. 1.

<sup>81</sup> JO L 222 du 14 août 1978, p. 11.

<sup>82</sup> JO L 193 du 18 juillet 1983, p. 1.

<sup>83</sup> JO L 126 du 12 mai 1984, p. 20.

<sup>84</sup> ROBERT, p. 1.

#### 4.1.2. Les initiatives

La Commission, consciente des insuffisances de la 8<sup>ème</sup> directive, a publié en 1996 un livre vert sur le « rôle, statut et responsabilité du contrôleur légal des comptes dans l'Union Européenne<sup>85</sup> ». Ce livre devait lancer une réflexion sur la nécessité d'une action communautaire dans ce domaine. Il fut suivi par la communication de 1998 intitulée « le contrôle légal des comptes dans l'UE : la marche à suivre<sup>86</sup> » et deux recommandations :

- La recommandation du 15 novembre 2000 relative aux « exigences minimales en matière de contrôle de la qualité du contrôle légal des comptes dans l'UE<sup>87</sup> ».
- La recommandation du 16 mai 2002 sur « l'indépendance du contrôleur légal des comptes dans l'UE : principes fondamentaux<sup>88</sup> ».

#### 4.1.3. L'impact des scandales financiers

Si la réflexion était déjà bien avancée, la vague des scandales financiers en Europe et aux Etats-Unis a néanmoins contraint la Commission européenne à modifier son approche du problème. Jusqu'alors, elle avait en effet privilégié le recours à des recommandations non contraignantes. Dans sa communication de mai 2003 intitulée « renforcer le contrôle légal des comptes dans l'UE<sup>89</sup> », la Commission a fait un pas supplémentaire en proposant une révision de la 8<sup>ème</sup> directive<sup>90</sup>.

### **4.2. La révision de la 8<sup>ème</sup> directive**

#### 4.2.1. Généralités

La proposition de 8<sup>ème</sup> directive sur le contrôle légal des comptes dans l'UE a été adoptée le 28 septembre 2005 par le Parlement européen en première lecture, dans une rédaction que le Conseil a également entérinée. Cela a donc rendu inutile une seconde lecture par le Parlement ou le Conseil<sup>91</sup>.

Les députés ont adopté une approche plus flexible que celle proposée par la Commission européenne, notamment en donnant plus de marge de manœuvre aux Etats membres pour adapter le texte aux règles nationales en vigueur. Cette version allégée reste néanmoins

---

<sup>85</sup> JO C 321 du 28 octobre 1996, p. 1.

<sup>86</sup> JO C 143 du 8 mai 1998, p. 12.

<sup>87</sup> JO L 91 du 31 mars 2001, p. 91.

<sup>88</sup> JO L 191 du 19 juillet 2002, p. 22.

<sup>89</sup> JO C 236 du 2 octobre 2003, p. 2.

<sup>90</sup> ROBERT, p. 1.

<sup>91</sup> MCCREEVY, p. 1.

dans l'objectif de départ, à savoir une réforme visant « à renforcer et à harmoniser la fonction de contrôle légal dans l'ensemble de l'UE<sup>92</sup> ».

La Directive est entrée en vigueur le 17 mai 2006, avec un délai de transposition de deux ans pour les États membres<sup>93</sup>.

#### 4.2.2. Les dispositions en matière de contrôle interne

La Directive contient des dispositions en matière de contrôle interne à son chapitre X, intitulé « Dispositions spéciales concernant le contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public ». Elles ne s'appliquent donc qu'aux contrôleurs des entités d'intérêt public, qui sont définies largement comme les sociétés cotées, les banques et les compagnies d'assurance<sup>94</sup>.

La Directive impose des obligations aux réviseurs (« contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit ») à travers l'art. 40 (a) et au comité d'audit à travers l'art. 41 (b).

##### a) Article 40 : Rapport de transparence

Cet article introduit l'obligation pour le contrôleur légal ou le cabinet d'audit de publier un rapport détaillé sur les entités d'intérêt public qu'ils contrôlent. À cet égard, le cabinet d'audit doit notamment fournir une déclaration sur la gouvernance de l'entreprise, une description de son système interne de contrôle qualité et une déclaration sur l'efficacité de son fonctionnement émanant de son organe d'administration ou de direction.

##### b) Article 41 : Comité d'audit

Cet article introduit l'obligation pour toutes les entités d'intérêt public de se doter d'un comité d'audit. Ce comité est chargé de diverses missions dans le but de renforcer la qualité du processus d'information financière et du contrôle légal des comptes. À cette fin, il devra en particulier s'occuper du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques de la société.

#### 4.2.3. L'étendue du contrôle interne

Le système de contrôle interne consacré dans la 8<sup>ème</sup> directive comprend aussi bien les aspects de reporting financier que les aspects opérationnels et de conformité. Il doit ainsi assurer « la diffusion rapide d'une information fiable et le respect des lois et des

---

<sup>92</sup> MCCREEVY, p. 1.

<sup>93</sup> 8<sup>ème</sup> Directive, p. 107.

<sup>94</sup> 8<sup>ème</sup> Directive, p. 92.

règlements applicables, ainsi qu'une utilisation appropriée des actifs de la société<sup>95</sup> ». Ainsi, le flux d'information doit être assuré entre le cabinet d'audit et le comité d'audit, notamment sur les risques financiers importants encourus par l'entreprise, les fraudes impliquant les gestionnaires et les lacunes importantes du contrôle interne relatives au processus d'information financière<sup>96</sup>.

#### 4.2.4. La responsabilité pour le contrôle interne

Le conseil d'administration supporte l'entière responsabilité pour le fonctionnement, la surveillance et la publicité du contrôle interne. Le rôle du comité d'audit consiste simplement à « veiller à ce que le contrôle soit effectué et à ce que des procédures de communication et de déclaration des infractions aux règles de contrôle interne ainsi qu'aux lois et règlements applicables soient en place<sup>97</sup> ».

### **4.3. Appréciation**

A la différence des Etats-Unis, qui ont répondu aux scandales financiers par une batterie de mesures strictes et détaillées, l'Europe a opté pour une riposte plus modérée et réfléchie en émettant des principes privilégiant la substance sur la forme<sup>98</sup>. La révision de la 8<sup>ème</sup> directive, bien que déclenchée par l'éclatement des scandales financiers, n'en constitue donc pas une réaction purement mécanique.

Si les deux législations se recoupent sur différents aspects et visent des domaines semblables dans le même but de regagner la confiance des investisseurs, elles arpentent ainsi des chemins différents. En particulier, la directive est beaucoup moins contraignante pour la mise en place d'un système de contrôle interne, car elle entend laisser une marge de manœuvre aux différents Etats membres<sup>99</sup>. Elle consacre cependant une conception du contrôle interne plus large, qui ne se limite pas au reporting financier, mais englobe également les aspects opérationnels et de conformité.

---

<sup>95</sup> Proposition, p. 9.

<sup>96</sup> Proposition, p. 9.

<sup>97</sup> Proposition, p. 9.

<sup>98</sup> LEMAIRE, p. 2 s.

<sup>99</sup> LEMAIRE, p. 2.

## 5. La réglementation du contrôle interne en Suisse

La Suisse a également suivi l'impulsion lancée par le SOX en matière de contrôle interne. Sous la pression de la SEC et du PCAOB, la Suisse devait en effet mettre en place un système jugé équivalent à celui adopté aux Etats-Unis, sous risque de voir les contrôleurs du PCAOB venir superviser le travail des sociétés d'audit en Suisse.

Le but ce chapitre sera de rappeler l'état de la réglementation du contrôle interne sous le droit actuel (5.1.), de présenter les principales nouveautés apportées par le nouveau droit (5.2.), ce qui nous permettra d'en esquisser une appréciation critique à la lumière des développements internationaux exposés ci-dessus (5.3.).

### 5.1. Le droit actuel

En droit actuel, la notion de contrôle interne n'est pas réglée directement dans la loi. Le concept n'est pourtant pas totalement inconnu : on le retrouve notamment dans la directive SWX concernant les indications relatives au *Corporate Governance* (« directive SWX ») et dans le code suisse de bonne pratique (« CBP »).

Dans cette partie, nous analyserons les normes du CO (5.1.1.), de la directive SWX (5.1.2.) et du CBP (5.1.3.), qui sont de nature à fonder la responsabilité du conseil d'administration pour la création d'un système de contrôle au sein de l'entreprise. Nous ferons alors une brève synthèse de la situation sous le droit actuel (5.1.4.)

#### 5.1.1. Le CO

##### a) Généralités

En l'état, le Code des obligations ne contient pas de disposition réglant clairement la responsabilité du conseil d'administration pour la mise en place d'un système de contrôle interne. Pendant longtemps, la doctrine a même vu dans la mise en place d'un tel système la marque d'un manque de contrôle de la révision, voire d'une tentative de la part du conseil d'administration d'instaurer une police parallèle (« *Parallelpolizei* ») au sein de l'entreprise<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> BÖCKLI, p. 989.

## b) Dispositions applicables

*De lege lata*, cette obligation peut néanmoins être tirée du catalogue des compétences inaliénables et intransmissibles du conseil d'administration contenu à l'art. 716a al. 1 CO, en particulier des chiffres 1, 3 et 5.

### **1) chiffre 1 : haute direction**

La haute direction « consiste en la fixation des objectifs de la politique de l'entreprise, le choix des moyens pour les atteindre et la surveillance des actes de la direction sous l'angle de la conformité à ces objectifs<sup>101</sup> ». En ce sens, elle implique un élément de surveillance de nature à fonder une obligation pour le conseil d'administration de créer des systèmes de contrôle<sup>102</sup>.

### **2) chiffre 3 : contrôle financier**

Le contrôle financier doit permettre d'assurer que les principes de l'établissement régulier des comptes et de la comptabilité, à la charge du conseil d'administration en vertu des articles 662a et 957ss CO, puissent être respectés. Pour cela, le conseil d'administration doit mettre en place des mécanismes de contrôle interne<sup>103</sup>. A noter toutefois que son devoir se limite ici à des contrôles en matière de reporting financier.

### **3) chiffre 5 : haute surveillance**

La haute surveillance consiste à surveiller « les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données<sup>104</sup> ». Cette définition se limite certes à la légalité mais peut être étendue, selon Mustaki/Engammare, à des aspects d'opportunité, c'est-à-dire à un « contrôle matériel de la conduite des affaires sous l'angle de sa conformité au but de la société<sup>105</sup> ».

La haute surveillance n'est cependant pas restreinte à un contrôle *a posteriori*. Elle implique au contraire une certaine permanence qui doit permettre au conseil d'administration de réagir rapidement. Il doit en particulier s'assurer que les activités déléguées sont conformes aux objectifs fixés et à l'intérêt social. La haute surveillance joue ainsi un rôle préventif. Elle exige par ailleurs que le conseil d'administration garantisse des

---

<sup>101</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281.

<sup>102</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281.

<sup>103</sup> Message, p. 3798.

<sup>104</sup> Art. 716a al. 1 ch. 5.

<sup>105</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281 et les références citées.

systèmes de reporting et de contrôle interne afin de rester informé en continu des activités de la direction et de prendre les mesures nécessaires<sup>106</sup>.

Selon Mustaki/Engammare, il existe donc déjà une obligation de fait pour le conseil d'administration de mettre en place un système de contrôle efficace, puisque c'est le seul moyen pour lui de s'assurer d'être informé en permanence et, ainsi, d'assumer son obligation de haute surveillance<sup>107</sup>. A noter qu'il s'agit ici d'un contrôle interne qui est plus vaste que celui du chiffre 3, puisqu'il comprend également les aspects opérations et conformité.

### c) Sanctions

L'obligation du conseil d'administration de mettre en place un système de contrôle interne n'est certes pas expressément mentionnée dans le droit actuel, elle devrait néanmoins pouvoir être sanctionnée par le biais de l'art. 754 CO, qui règle les conditions de la responsabilité du conseil d'administration, à savoir :

- 1) un dommage
- 2) une violation d'un devoir
- 3) une faute
- 4) un lien de causalité adéquat

Théoriquement, il semble donc possible qu'un actionnaire ou un créancier actionne le conseil d'administration en responsabilité pour n'avoir pas créé un système de contrôle interne adéquat et, de ce fait, lui avoir causé un dommage. A cet égard, le conseil d'administration ne pourrait pas faire valoir la preuve libératoire de l'art. 754 al. 2 CO, puisque la non création de ce système de contrôle interne constitue une violation de ses obligations qui résultent implicitement de l'art. 716a al. 1 ch. 1, 3 et 5 CO<sup>108</sup>.

### d) Perspectives

La situation actuelle devrait être précisée à l'avenir puisque le législateur propose, dans l'avant-projet sur le droit des sociétés, de remplacer le terme « contrôle financier » à l'art. 716a al. 1 ch. 3 par celui de « contrôle interne »<sup>109</sup>: le conseil d'administration serait ainsi

---

<sup>106</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281 s.

<sup>107</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 282.

<sup>108</sup> Dans le même sens, MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 289.

<sup>109</sup> Voir l'avant-projet de la modification du code des obligations, p. 42,

[http://www.ejpd.admin.ch/etc/medialib/data/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtrevision.Par.0007.File.tmp/VEfranz05113%20revOFJ\\_version%20finale%20Version%20EDA.pdf](http://www.ejpd.admin.ch/etc/medialib/data/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtrevision.Par.0007.File.tmp/VEfranz05113%20revOFJ_version%20finale%20Version%20EDA.pdf), 08.08.2006.

responsable de fixer les principes en matière de contrôle interne, c'est-à-dire d'assurer la création d'un système de contrôle interne adéquat en matière de reporting financier.

En définitive, cette modification ne changerait pas le sens de la disposition mais permettrait une harmonisation des notions, ce qui garantirait une plus grande sécurité juridique, et, partant, une clarification de la responsabilité du conseil d'administration pour la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de son entreprise.

### 5.1.2. La directive SWX

#### a) Généralités

La directive SWX concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise (« DCG ») est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2002. Elle engage les émetteurs de la SWX à rendre accessible aux investisseurs certaines informations clés sur la gouvernance d'entreprise<sup>110</sup>.

#### b) Champ d'application

La DCG s'applique de manière contraignante à :

- toutes les sociétés émettrices qui ont leur siège en Suisse et dont les droits de participation sont cotés à la SWX.
- tous les émetteurs qui n'ont pas leur siège en Suisse et dont les droits de participations sont cotés à la SWX, mais non dans leur pays d'origine<sup>111</sup>.

#### c) Dispositions applicables

La DCG traite du contrôle interne à son chiffre 3.7, intitulé « Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction ». Ce chiffre impose au conseil d'administration la publication de la « structure des instruments de surveillance et de contrôle du conseil d'administration par rapport à la direction générale de l'émetteur<sup>112</sup> ». La directive ne prescrit pas de formes particulières pour ces instruments. Ceux-ci devraient néanmoins être « adaptés aux besoins d'informations et aux risques liés aux différentes branches et entreprises<sup>113</sup> ».

---

<sup>110</sup> CBP, p. 18.

<sup>111</sup> CBP, p. 18.

<sup>112</sup> CBP, p. 22.

<sup>113</sup> KPMG, directive, p. 30.

### 5.1.3. Le Code suisse de bonne pratique

#### a) Généralités

Le Code suisse de bonne pratique (« le Code ») a été adopté le 25 mars 2002 par l'économie suisse. Elaboré par un groupe d'experts, il s'inspire des initiatives semblables à l'étranger mais développe des solutions tenant compte de la situation propre à la Suisse. Il vise ainsi à définir les principes du gouvernement d'entreprise en Suisse<sup>114</sup>.

#### b) Champ d'application

Le Code contient un ensemble de recommandations non contraignantes destinées en premier lieu aux sociétés ouvertes au public. Les autres sociétés peuvent néanmoins s'en inspirer, puisqu'il décrit « le niveau de pratique irréprochable [...] suivi par de nombreuses entreprises modèles en Suisse<sup>115</sup> ».

#### c) Dispositions applicables

Le Code règle la question du contrôle interne aux chiffres 19 et 20. Il prescrit que le conseil d'administration est responsable du bon fonctionnement du contrôle interne. Pour cela, il doit s'assurer que le système de contrôle interne est « adapté à la taille, à la complexité et au profil de risques de la société<sup>116</sup> ».

Le Code adopte une approche tricéphale du contrôle interne, qui devrait comprendre la révision interne, le respect des normes (« *compliance* ») et la gestion des risques. Il précise que la fonction *compliance* doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise, qu'elle peut être intégrée au système de contrôle interne et qu'elle devrait faire l'objet d'une évaluation annuelle au moins<sup>117</sup>. Il précise par ailleurs que la gestion des risques recouvre aussi bien les risques financiers qu'opérationnels<sup>118</sup>.

Le Code a donc une approche large du contrôle interne qui doit permettre d'obtenir une image exacte des risques ou des manquements existants dans la société<sup>119</sup>. A noter encore que le Code permet des simplifications ou des adaptations, notamment pour les PME : elles pourront ainsi mettre en place à leur manière un système de contrôle interne performant en fonction de leurs structures propres<sup>120</sup>.

---

<sup>114</sup> CBP, p. 4.

<sup>115</sup> CBP, p. 4.

<sup>116</sup> CBP, point 19.

<sup>117</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 265.

<sup>118</sup> CBP, point 19.

<sup>119</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 265.

<sup>120</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 266.

#### d) Portée

Le Code est certes un code privé qui ne contient que des recommandations non contraignantes. Il décrit néanmoins le système idéal que tout conseil d'administration devrait mettre en place. *De facto*, il crée ainsi un modèle pour toutes les entreprises, car c'est à l'aune de ce Code que le juge risque de déterminer le niveau de diligence des administrateurs dans leur obligation de haute surveillance<sup>121</sup>. Sa portée pratique est donc très importante.

#### 5.1.4. Synthèse

Actuellement, la responsabilité du conseil d'administration pour la création d'un système de contrôle interne n'est pas clairement réglée dans le Code des obligations :

- En matière de reporting financier, cette obligation peut être déduite de l'art. 716a al. 1 ch.3, qui devrait d'ailleurs être modifié pour mentionner expressément le contrôle interne.
- Pour les aspects opérations et conformité, cette obligation peut être déduite de l'art. 716a al. 1 ch. 1 et 5.

Ces dispositions sont par ailleurs renforcées par les chiffres 19 et 20 du CBP. Ce Code est certes non contraignant, il décrit néanmoins un modèle idéal auquel tout conseil d'administration diligent devrait se conformer. Il pourrait donc jouer un rôle important dans l'évaluation par le juge d'un éventuel manquement du conseil d'administration dans le cadre d'une action en responsabilité basée sur l'art. 754 CO.

Il faut finalement noter que si le droit actuel impose, *de facto*, une obligation pour le conseil d'administration de mettre en place un système de contrôle interne, il ne pose cependant aucune exigence quant au contenu de ce dernier : il n'a donc besoin d'être ni formalisé, ni standardisé, ni même documenté.

## **5.2. Le nouveau droit**

Le Parlement a adopté le 16 décembre 2005 le nouveau droit de la révision. Il est composé d'une modification du CO consacrant une révision totale des dispositions du droit de la société anonyme sur l'organe de révision (art. 727 ss CO), ainsi que d'une nouvelle Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (« LSR »). Ces deux textes entreront probablement en vigueur dans le deuxième semestre 2007. Ce nouveau cadre en

---

<sup>121</sup> MUSTAKI, p. 67.

matière de révision s'inspire logiquement du SOX, mais il n'en est pas une copie conforme pour autant.

Après quelques généralités (5.2.1.), nous présenterons brièvement la nouvelle réglementation de l'obligation de révision (5.2.2.), les dispositions applicables en matière de contrôle interne (5.2.3.) et la prise de position de la Chambre fiduciaire sur ces nouvelles dispositions (5.2.4.). Ce qui nous permettra d'en tirer une brève synthèse (5.2.4.)

### 5.2.1. Généralités

#### a) Le contexte

En 1998 déjà, le Conseil fédéral avait mis en consultation un avant-projet de loi fédérale sur l'établissement et le contrôle des comptes annuels (« LECCA »). Cet avant-projet visait une adaptation complète des règles en matière de révision. La consultation donna lieu à des réactions très contradictoires et le projet fut suspendu.

Les scandales financiers survenus en Suisse et à l'étranger ont néanmoins mis en évidence la nécessité d'agir et de réviser en priorité le droit de la révision, cela d'autant plus que les Etats-Unis faisaient pression pour que les systèmes étrangers s'adaptent à leur modèle<sup>122</sup>.

Face à cette situation, le Conseil fédéral a chargé, le 29 janvier 2003, le Département fédéral de justice et police (« DFJP ») de remettre l'avant-projet sur le métier. Pressé par le temps, le DFJP a décidé, en mars 2003, de scinder l'ancien projet LEECA et de traiter séparément la nouvelle réglementation relative au droit de la révision. Il y a également adjoint la question de la surveillance des activités dans le domaine de la révision. Le but était de déposer un projet le plus rapidement possible<sup>123</sup>.

Le projet d'experts, passablement remanié par l'Office fédéral de la justice, a été adopté par le Conseil fédéral le 23 juin 2004, puis soumis aux Chambres fédérales sous la forme d'un Message complémentaire au projet de modification du droit de la Sàrl. Après une procédure législative expéditive et suite à l'élimination des dernières divergences, le vote final a eu lieu le 16 décembre 2005.

#### b) Les objectifs du nouveau droit

Le nouveau droit entend pallier les lacunes du droit actuel en matière de révision. A cette fin, il vise en particulier à assurer un contrôle des comptes de qualité et à restaurer la confiance dans l'institution de l'organe de révision.

---

<sup>122</sup> Message, p. 3753 ss.

<sup>123</sup> Message, p. 3758 ss.

Le Conseil fédéral avait posé les exigences suivantes pour l'élaboration du projet, qui reflètent l'objectif global poursuivi par cette révision<sup>124</sup> :

- 1) Tenir compte des développements internationaux récents dans les domaines du droit comptable et de la révision.
- 2) Vouer une attention particulière à la situation des PME, en particulier à la relation coût-utilité des nouvelles dispositions.
- 3) Proposer une réglementation fiscalement neutre pour ce qui est du rapport entre le droit fiscal et le droit comptable, tout en visant une amélioration de la transparence.

### c) Les moyens du nouveau droit

#### **1) Définition plus précise des attributions de l'organe de révision :**

Il s'agit de réduire la disparité existante entre les attentes du public et les possibilités réelles de l'organe de révision (« *audit expectation gap* »)<sup>125</sup>. Les attributions de l'organe de révision sont actuellement décrites à l'art. 728 al. 1 CO sous la forme d'une clause générale, ce qui crée un flou concernant le mandat des réviseurs et leurs possibilités réelles<sup>126</sup>. Il n'est ainsi pas rare, même dans les milieux économiques, de croire « qu'un rapport de révision sans réserve est une sorte de marque de qualité garantissant la viabilité économique et la bonne gestion de la société<sup>127</sup> ». Il était donc urgent de clarifier les attributions exactes de l'organe de révision, afin de le placer « très clairement devant ses responsabilités<sup>128</sup> »

#### **2) Exigences professionnelles et surveillance des réviseurs :**

Il s'agit de garantir la fiabilité du contrôle. Pour cela, le nouveau droit définit des exigences différenciées « en fonction du type de révision et de la taille de l'entreprise soumise à la révision<sup>129</sup> ». Il consacre ainsi trois catégories principales de réviseurs :

- entreprise de révision soumise à la surveillance de l'état (art. 727b al. 1).
- expert-réviseur agréé (art. 727b al. 2).
- réviseur agréé (art. 727c).

---

<sup>124</sup> Message, p. 3576 s.

<sup>125</sup> Message, p. 3754.

<sup>126</sup> Message, p. 3772.

<sup>127</sup> Message, p. 3771.

<sup>128</sup> Message, p. 3772.

<sup>129</sup> Message, p. 3773.

La LSR règle par ailleurs les conditions à remplir pour recevoir l'agrément (art. 4 ss) et, plus spécifiquement, les obligations des entreprises soumises à la surveillance de l'Etat (art. 11 ss). Une autorité fédérale de surveillance, nouvellement créée, sera chargée de la gestion de l'agrément et de la surveillance (art. 15 ss).

### **3) Indépendance de l'organe de révision :**

Il s'agit de garantir l'impartialité et l'intégrité du réviseur. Pour cela, l'organe de révision doit s'abstenir de tout ce qui pourrait restreindre dans les faits ou donner l'impression de restreindre son indépendance. Le nouveau droit énumère par ailleurs une liste non exhaustive de situations incompatibles avec le principe d'indépendance de l'organe de révision, car elles créent, au moins, l'impression d'un rapport de dépendance<sup>130</sup>. Cette sévérité dans la fixation des exigences en matière d'indépendance se justifie par l'intérêt public majeur à garantir une révision fiable, du moins pour les grandes sociétés. Il est néanmoins possible, jusqu'à un certain point, de définir des critères différenciés pour le contrôle ordinaire et le contrôle restreint, ce qui permet d'avoir des règles mieux adaptées à chaque niveau<sup>131</sup>.

#### 5.2.2. L'obligation de révision

Le nouveau droit prévoit une réglementation entièrement nouvelle de l'obligation de révision pour toutes les formes juridiques de droit privé, à savoir la société anonyme, la société en commandite par actions, la société à responsabilité limitée, la société coopérative, l'association et la fondation<sup>132</sup>. Il ne modifie par contre pas la situation des entreprises individuelles, des sociétés en nom collectif et des sociétés en commandite qui, bien qu'en principe obligées de tenir des livres, ne sont soumises à aucune obligation de révision<sup>133</sup>.

##### a) Les principes de l'obligation

L'obligation de révision ne se fonde plus sur la forme juridique des sociétés. Le nouveau droit substitue à ce principe un concept d'obligation générale. Il consacre néanmoins deux types de révision différents, le contrôle ordinaire et le contrôle restreint, en fonction d'un nouveau critère basé sur l'importance économique de l'entreprise. Il définit en conséquence trois catégories de sociétés soumises à des objectifs de protection

---

<sup>130</sup> Voir art. 728 ss nCO.

<sup>131</sup> Message, p. 3774.

<sup>132</sup> Message, p. 3764.

<sup>133</sup> IMARK/FISCHER, p. 324.

différenciés. Le choix de la forme juridique de l'entreprise ne devrait ainsi plus être influencé « par une réflexion sur le coût de la révision qui n'a pas sa place dans ce contexte<sup>134</sup> ».

#### b) Les catégories de société

**1) Les sociétés ouvertes au public** sont définies à l'art. 727 al. 1 ch. 1 nouveau CO (« nCO ») comme les sociétés :

- a) qui ont des titres de participation.
- b) qui sont débitrices d'un emprunt par obligation.
- c) dont les actifs ou le chiffre d'affaires représentent 20% au moins des actifs ou du chiffre d'affaires des comptes de groupe d'une société au sens des let. a et b.

Elles doivent se soumettre au contrôle ordinaire d'un organe de révision particulièrement qualifié, soumis à la surveillance de l'Etat<sup>135</sup>. Le but premier de la révision est la protection des investisseurs. Elle doit aussi assurer le bon fonctionnement du contrôle de la gestion de l'entreprise par le marché<sup>136</sup>.

**2) Les entreprises d'une certaine importance économique** sont définies à l'art. 727 al. 1 ch. 2 nCO comme les sociétés qui, au cours de deux exercices successifs, dépassent deux des valeurs suivantes :

- a) total du bilan : 10 millions de francs.
- b) chiffre d'affaires : 20 millions de francs.
- c) effectif : 50 emplois à plein temps en moyenne annuelle.

Elles sont soumises au contrôle ordinaire d'un expert-réviseur agréé<sup>137</sup>. La révision est ici également justifiée par des intérêts publics, car elle contribue à assurer la surveillance de l'entreprise, et donc son développement économique durable<sup>138</sup>.

**3) Les petites et moyennes entreprises** sont désignées sous le terme de PME et rassemblent toutes les sociétés qui n'atteignent pas les valeurs mentionnées ci-dessus. Elles

---

<sup>134</sup> Message, p. 3766.

<sup>135</sup> Art. 727b al 1 nCO.

<sup>136</sup> Message, p. 3765.

<sup>137</sup> Art. 727b al. 2 nCO.

<sup>138</sup> Message, p. 3765.

sont soumises au contrôle restreint d'un réviseur agréé<sup>139</sup>. La révision sert dans ce cas principalement les intérêts privés des parties prenantes et la protection des créanciers<sup>140</sup>.

### c) L'étendue de la révision

1) **Le contrôle ordinaire** correspond fondamentalement à la révision au sens du droit actuel. Les tâches du réviseur sont simplement précisées et étoffées. Selon l'art. 728a al. 1 nCO, l'organe de révision devra ainsi vérifier :

- a) si les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes de groupe sont conformes aux dispositions légales, aux statuts et au cadre de référence choisi.
- b) si la proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice est conforme aux dispositions légales et aux statuts.
- c) s'il existe un système de contrôle interne.

L'organe de révision devra par ailleurs « [tenir] compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue<sup>141</sup> ».

2) **Le contrôle restreint** représente une forme entièrement nouvelle de révision. Cette forme de contrôle est néanmoins courante au plan international et correspond à ce que l'on appelle actuellement « examen succinct » ou « *review* ». Il offre des allègements par rapport au contrôle ordinaire, notamment en ce qui concerne l'étendue, l'intensité et les exigences professionnelles posées à l'organe de révision. Il permet ainsi une charge de travail et des coûts de révision comparativement plus faibles<sup>142</sup>. Selon l'art. 729a al. 1 nCO, l'organe de révision doit vérifier, dans ce cas, s'il existe des faits dont il résulte :

- a) que les comptes annuels ne sont pas conformes aux dispositions légales et aux statuts.
- b) que la proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice n'est pas conforme aux dispositions légales et aux statuts.

L'organe de révision ne doit donc pas vérifier l'existence d'un système de contrôle interne, ni en tenir compte lors de l'exécution du contrôle. Il doit simplement se limiter « à des

---

<sup>139</sup> Art. 727c nCO.

<sup>140</sup> Message, p. 3768.

<sup>141</sup> Art. 728a al. 2 nCO.

<sup>142</sup> Message, p. 3769 s.

auditions, à des opérations de contrôle analytique et à des vérifications détaillées appropriées<sup>143</sup> ».

#### d) Les possibilités d'option

Le système est assorti d'options pour permettre aux sociétés soumises à un contrôle restreint d'adapter le régime de base à leurs besoins, en fonction des circonstances concrètes et en accord avec les objectifs de protection de la révision<sup>144</sup>. A certaines conditions, les sociétés disposent ainsi des possibilités suivantes:

- 1) **Opting up** (option de durcissement du régime obligatoire) : la société normalement soumise à un contrôle restreint peut exiger un contrôle ordinaire dans deux cas principaux:
  - Lorsque des actionnaires représentant ensemble au moins 10% du capital-actions l'exigent<sup>145</sup>.
  - Lorsqu'il est prévu par les statuts ou décidé par l'assemblée générale<sup>146</sup>.
- 2) **Opting out** (option d'exemption du régime obligatoire) : la société soumise au contrôle restreint peut s'y soustraire si deux conditions sont cumulativement remplies<sup>147</sup> :
  - Effectif ne dépasse pas dix emplois à plein temps en moyenne annuelle.
  - Consentement de l'ensemble des actionnaires.
- 3) **Opting down** (option d'assouplissement du régime obligatoire) : aux mêmes conditions, la société peut choisir de maintenir la révision tout en assouplissant le régime légal, par exemple en désignant comme organe de révision une personne qui ne satisfait pas aux conditions requises pour l'agrément<sup>148</sup>.
- 4) **Opting in** (option de régime contractuel) : en pratique, les créanciers peuvent forcer contractuellement la société à faire contrôler ses comptes, même si elle pourrait s'y soustraire par un *opting out* un *opting down*. Les modalités de la révision relèvent alors de la convention entre les parties. A noter toutefois que seuls des créanciers

---

<sup>143</sup> Art. 729a al. 2 nCO.

<sup>144</sup> Message, p. 3776.

<sup>145</sup> Art. 727 al. 2 nCO.

<sup>146</sup> Art. 727 al. 3 nCO.

<sup>147</sup> Art. 727a al. 2.

<sup>148</sup> Message, p. 3777.

au bénéfice d'une position de négociation forte pourront faire usage d'une telle option<sup>149</sup>.

#### e) Synthèse

Les exigences du nouveau droit pour l'obligation de révision peuvent être résumées comme suit :

<b>Critère de taille</b>	<b>Révision prévue par la loi</b>	<b>Exigences concernant l'organe de révision</b>	<b>Objectif de protection</b>
Société ouverte au public	Contrôle ordinaire	Entreprise de révision soumise à la surveillance de l'Etat	Protection des investisseurs
Entreprise d'une certaine importance économique	Contrôle ordinaire	Expert-réviseur agréé	Protection de l'intérêt public
PME	Contrôle restreint	Réviseur agréé	Protection des créanciers

#### 5.2.3. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne

##### a) Généralités

Les dispositions en matière de contrôle interne sont contenues dans le nouveau Code des obligations. A cet égard, il faut considérer les articles suivants :

- L'art. **728a**, qui définit les attributions de l'organe de révision lors du contrôle ordinaire, parmi lesquelles la vérification de l'existence d'un système de contrôle interne (SCI) au sein de l'entreprise.
- L'art. **728b**, qui impose à l'organe de révision d'établir un rapport détaillé à l'intention du conseil d'administration. Ce rapport, qui vient renforcer la position de l'actuel rapport explicatif de l'art. 729a CO, devra contenir des constatations

---

<sup>149</sup> Message, p. 3777.

relatives à l'établissement des comptes, au système de contrôle interne ainsi qu'à l'exécution et au résultat du contrôle<sup>150</sup>.

- L'art. **663b ch. 12**, qui impose au conseil d'administration d'inclure dans l'annexe aux comptes des « indications sur la réalisation d'une évaluation du risque ». Ces informations, désormais obligatoires, feront l'objet d'une vérification par l'organe de révision. A noter qu'il s'agit ici d'un contrôle formel de la procédure et que l'évaluation des risques ne devra pas porter sur tous les risques de l'entreprise, « mais uniquement sur ceux qui pourraient avoir une influence majeure sur l'appréciation des comptes annuels<sup>151</sup> ».

#### b) Champ d'application

1) Les articles 728a et 728b nCO s'appliquent aux sociétés qui :

- Sont soumises au contrôle ordinaire en vertu de l'art. 727 al. 1 nCO.
- Ont exercé un *opting up* selon l'art. 727 al 2 et 3 nCO.
- Doivent se soumettre au contrôle ordinaire sur une base contractuelle.

Ils ne s'appliquent donc qu'aux sociétés qui doivent effectuer un contrôle ordinaire de leurs comptes. La loi ne prévoit en effet aucune obligation en matière de contrôle interne pour les sociétés soumises au contrôle restreint, *a fortiori* pour celles qui ont exercé un *opting out* ou un *opting down*.

2) L'art. 663b ch. 12 s'applique directement aux sociétés anonymes (« SA ») et, par le renvoi de l'art. 801 nCO, également aux sociétés à responsabilité limitée (« Srl »).

#### c) Art. 728a : le projet

Au contraire des art. 728b et 663b, restés inchangés, l'art. 728a a subi des modifications lors des délibérations aux Chambres. Dans le texte du projet, il était prévu à son chiffre 4 que « l'organe de révision vérifie s'il existe un système de contrôle interne qui fonctionne ». Il devait ainsi s'assurer que le conseil d'administration a pris les mesures nécessaires pour la tenue et l'établissement régulier des comptes et examiner que ces mesures sont respectées. En cas de constatation de la défaillance du SCI, il devait en outre s'y substituer en procédant lui-même à des contrôles<sup>152</sup>.

---

<sup>150</sup> Message, p. 3799.

<sup>151</sup> Message, p. 3810.

<sup>152</sup> Message, p. 3798.

Selon le message, cette vérification du SCI ne constituait pas, en soi, une nouvelle attribution de l'organe de révision. Il s'agissait seulement de mentionner explicitement cette attribution qui n'est pas prévue dans le droit actuel<sup>153</sup>.

#### d) Art. 728a : le texte final

L'art. 728a nCO a subi diverses modifications lors des délibérations en commission. A sa session de printemps, le Conseil national a décidé de reformuler le chiffre 4 en biffant le « qui fonctionne »<sup>154</sup> : l'organe de révision doit donc vérifier « s'il existe un système de contrôle interne », et non plus « s'il existe un contrôle interne qui fonctionne ». Il a également ajouté un nouvel alinéa selon lequel l'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son ampleur<sup>155</sup>.

Le Conseil national n'a cependant donné aucune explication quant à ces changements. On pouvait se demander, en particulier, s'il entendait procéder par le retranchement du « qui fonctionne » à une modification matérielle ou simplement formelle et, partant, quelles étaient les véritables conséquences pratiques de cette modification pour les entreprises et les réviseurs<sup>156</sup>.

#### e) Les raisons de la modification

Lors de la session du 1<sup>er</sup> décembre 2005 au Conseil de Etats, le conseiller fédéral Christoph Blocher a esquissé les raisons de la modification de l'art. 728a al. 1 ch. 4.

Il a d'abord admis que le projet d'art. 728a al. 1 ch. 4 pouvait prêter à confusion. D'après le texte du projet, on pouvait en effet déduire que le réviseur devait confirmer l'existence d'un système de contrôle interne qui fonctionne. Pour cela, le réviseur aurait eu besoin de s'appuyer sur des prescriptions détaillées réglant comment un tel système devrait être (« wie dieses auszusehen hat ») pour être considéré comme fonctionnant. Cette solution, consacrée notamment aux Etats-Unis, a été jugée trop exagérée et n'a donc finalement pas été retenue en Suisse<sup>157</sup>.

Dans son article paru dans l'Expert-comptable 2006/5, le professeur Giorgio Behr rappelle en effet qu'il n'était pas question d'« ouvrir la voie à des contrôles plus étendus, voire à

---

<sup>153</sup> Message, p. 3798.

<sup>154</sup> B0 2005 N 82.

<sup>155</sup> B0 2005 N 82.

<sup>156</sup> CAMPONOVO, p. 222.

<sup>157</sup> BLOCHER, BO 2005 E 987.

des exigences dans le sens de la section 404 de la Loi *Sarbanes-Oxley* qui impose des tests du SCI [...] <sup>158</sup> ».

Le législateur a néanmoins voulu maintenir, dans le texte, la vérification de l'existence d'un système de contrôle interne, cela afin de rappeler aux entreprises leur obligation en la matière. En renonçant à toute exigence d'efficacité, il veut toutefois laisser une grande liberté aux entreprises dans la mise en place d'un SCI adapté à leurs besoins et qui ne dépende pas de prescriptions externes, notamment de concepts standardisés proposés par les grandes sociétés d'audit <sup>159</sup>.

#### f) Les exigences concrètes

Dans son intervention au Conseil des Etats, le conseiller fédéral Christoph Blocher a également précisé la notion de système de contrôle interne au sens du nouveau droit de la révision :

- Le système de contrôle interne ne touche que les domaines de l'établissement et la présentation des comptes, à l'exclusion notamment des aspects opérationnels et de conformité.
- La société décide librement des mécanismes de contrôle qu'elle entend mettre en place.
- La société de révision contrôle que de tels mécanismes soient en place dans la société révisée, mais la loi ne prescrit pour cela aucune documentation du système.
- En cas de défaillances dans le système de contrôle interne, l'organe de révision doit y substituer ses propres contrôles.
- La société de révision informe le conseil d'administration des constatations qu'elle a faites en relation avec le système de contrôle interne <sup>160</sup>.

Il résulte de ces explications que l'organe de révision doit procéder à une simple vérification formelle de l'existence d'un système de contrôle interne, qui se limite à la composante du reporting financier. Il s'agit, en effet, de respecter la claire séparation des fonctions entre le conseil d'administration, seul responsable de la conduite de l'entreprise, et l'organe de révision, qui ne peut pas assumer des tâches de direction.

---

<sup>158</sup> BEHR, p. 312.

<sup>159</sup> BLOCHER, BO 2005 E 988.

<sup>160</sup> BLOCHER, BO 2005 E 988.

Cette prescription s'adresse ainsi avant tout aux responsables d'entreprise qui devront définir des structures de contrôle minimales, les documenter et les surveiller en permanence s'ils veulent pouvoir bénéficier de l'attestation de l'organe de révision. Le réviseur devra quant à lui se limiter à examiner les aspects formels de l'existence du SCI au sein de l'entreprise<sup>161</sup>.

#### g) Synthèse

Les exigences du nouveau droit en matière de SCI peuvent se résumer comme suit :

<b>Base légale</b>	728a al. 4 nCO	728b al. 1 nCO	663b ch. 12 nCO
<b>Obligation</b>	Vérification de l'existence d'un SCI	Etablissement d'un rapport détaillé à l'intention du conseil d'administration	Evaluation des risques
<b>Responsabilité</b>	Organe de révision	Organe de révision	Conseil d'administration
<b>Champ d'application</b>	Société soumise au contrôle ordinaire	Société soumise au contrôle ordinaire	SA et Sarl
<b>Etendue</b>	Vérification formelle limitée au SCI en matière de reporting financier	Rapport doit contenir des constatations relatives au SCI	Annexe aux comptes annuels doit contenir des indications sur la réalisation de l'évaluation des risques

#### 5.2.4. La prise de position de la Chambre fiduciaire

La Chambre fiduciaire a adopté, le 21 mars 2006, sa prise de position en matière de système de contrôle interne (« SCI »). Ce document expose son point de vue quant à l'impact des modifications de la législation sur le SCI pour les entreprises et les réviseurs<sup>162</sup>.

Nous exposerons ci-dessous les précisions apportées par la Chambre pour expliciter les nouvelles exigences légales (a), son rappel des responsabilités en la matière (b) et sa

---

<sup>161</sup> BEHR, p. 312.

<sup>162</sup> Prise de position, p. 1.

définition du contrôle interne qui va servir de base à une nouvelle norme d'audit, actuellement en préparation (c).

#### a) Précision des exigences légales

1) **Existence du SCI** : la Chambre estime nécessaire de poser des critères permettant de juger de l'existence d'un SCI. Selon elle, un SCI consigné par écrit mais pas vécu au quotidien n'est en effet pas suffisant et ne peut pas être considéré comme existant. Elle pose donc les exigences suivantes<sup>163</sup> :

- Le SCI doit être documenté.
- 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 doit avoir la notion de contrôle présente à l'esprit.

La Chambre rappelle pour le reste que l'ampleur et le contenu du SCI doivent être adaptés aux réalités de l'entreprise, en fonction des éléments suivants<sup>164</sup> :

- Taille de l'entreprise.
- Complexité de son activité.
- Mode de financement.

Elle estime néanmoins « qu'il serait judicieux que le SCI soit, en termes de contenu, exploitable et compréhensible au niveau international<sup>165</sup> ». La Chambre serait ainsi favorable, notamment pour les grandes entreprises, à l'utilisation d'un cadre de référence internationalement reconnu, sans préciser toutefois lequel. Ce qui permettrait aux entreprises d'avoir des prescriptions sur le SCI uniformes et reconnues globalement, et aux réviseurs de disposer des mêmes critères pour donner leur appréciation du SCI et donc de parvenir, au final, à des directives de contrôles uniformes et compréhensibles par les autres réviseurs.

La Chambre précise encore que l'utilisation d'un référentiel ne doit pas entraîner automatiquement l'application de toutes les recommandations décrites. Au contraire, elle

---

<sup>163</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>164</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>165</sup> Prise de position, p. 5.

insiste sur le fait que ces diverses recommandations « ne constituent qu'une sélection des mesures envisageables, et qu'en aucun cas elles doivent toutes être impérativement mises en œuvre pour justifier de l'existence d'un SCI<sup>166</sup> ».

2) **Vérification du SCI** : la Chambre estime que la vérification du SCI devra se faire de façon plus formelle, étant donné que le SCI fait dorénavant l'objet d'une procédure de contrôle séparée<sup>167</sup>.

La vérification du SCI doit en outre être adaptée à la situation et aux réalités de l'entreprise. La Chambre se range en effet derrière la position du législateur, qui voulait éviter de consacrer un système aussi lourd que celui aux Etats-Unis, avec une vérification et des tests du SCI très étendus. Cela d'autant plus que les dispositions suisses sur le contrôle interne ne s'appliquent pas aux seules entreprises cotées, mais à toutes celles soumises au contrôle ordinaire, donc également à des PME d'une certaine taille<sup>168</sup>.

Dans le même esprit, la documentation des procédures doit également rester raisonnable, c'est-à-dire « de nature telle qu'elle permette de vérifier l'existence d'un SCI<sup>169</sup> ».

3) **Rapport sur le SCI** : le Chambre précise que le rapport de révision établi à l'intention du conseil d'administration devra contenir les principales carences et défaillances du SCI susceptibles d'avoir des conséquences sur les comptes annuels. A cet égard, elle relève l'importance pour la profession « de codifier l'attitude qui devra être adoptée par le réviseur s'il constate des défaillances, ceci afin d'harmoniser les réactions en cas de déficits du SCI<sup>170</sup> ». Dans ce sens, elle propose d'élaborer des instructions et des exemples afin de fournir une base commune à l'ensemble de la profession<sup>171</sup>.

#### b) Rappel des attributions et responsabilités

1) **Conseil d'administration** : la Chambre rappelle que le conseil d'administration est responsable en vertu de l'art. 716a al. 1 ch. 3 CO de la mise en place et du maintien d'un SCI adapté à l'entreprise. A cet égard, il répond notamment des points suivants<sup>172</sup> :

- Autorisation et vérification périodique des décisions à caractère stratégique.

---

<sup>166</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>167</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>168</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>169</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>170</sup> Prise de position, p. 6.

<sup>171</sup> Prise de position, p. 6.

<sup>172</sup> Prise de position, p. 4.

- Mise en place effective des mesures que doit prendre la direction dans le cadre du SCI.
- Mise en place d'un contrôle adéquat de l'efficacité du SCI par la direction.

Il s'agit ici, selon la volonté de législateur, d'un SCI en matière financière, donc qui se limite au rapport financier et qui comprend « tous les actes et mesures aptes à garantir une comptabilité et une présentation des comptes régulières et constituant par conséquent le fondement de tout état financier<sup>173</sup> ».

Pour remplir son obligation, le conseil d'administration devra notamment<sup>174</sup> :

- Faire régulièrement le point avec la direction sur l'efficacité des mesures prises.
- Evaluer à temps les avis exprimés par les réviseurs internes et externes et en tirer les conséquences qui s'imposent.
- Ordonner des mesures correctrices en cas de carences du SCI et en surveiller l'application.

Elle précise que le conseil d'administration peut par ailleurs prendre les mesures qu'il estime appropriée pour remplir son obligation, par exemple nommer un comité d'audit, mais que cela ne l'exonère en rien de sa responsabilité globale pour le SCI<sup>175</sup>.

2) **Direction** : la direction est responsable de l'application concrète « des stratégies et principes fondamentaux de l'entreprise fixés par le conseil d'administration<sup>176</sup> », ce qui comprend, en particulier, la « définition et la mise en œuvre du SCI<sup>177</sup> ». A cet égard, elle répond notamment des points suivants<sup>178</sup> :

- Elaboration de procédures adéquates d'identification, de mesure, de suivi et de contrôle des risques pris par l'entreprise.
- Identification et suivi de contrôles essentiels.
- Application effective des mesures correctives.
- Maintien et consignation par écrit d'un organigramme définissant sans équivoque les responsabilités, les compétences et les flux de circulation de l'information.

---

<sup>173</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>174</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>175</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>176</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>177</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>178</sup> Prise de position, p. 4.

- Consignation par écrit du SCI et de son caractère vérifiable par rapport à la fiabilité de la présentation des comptes.
- Exécution effective des tâches déléguées.

3) **Organe de révision** : la Chambre estime que pour remplir son obligation de vérifier l'existence d'un SCI et d'adresser sur ce point un rapport au conseil d'administration, l'organe de révision devra notamment<sup>179</sup> :

- Effectuer une analyse complète du SCI pour en avoir une vue d'ensemble.
- Etablir un plan d'audit et le mener à terme.
- Mentionner dans son rapport les possibilités d'amélioration du SCI.

### c) Définition du SCI

La Chambre définit le SCI comme « tous les actes, méthodes et mesures ordonnées par le conseil d'administration, la direction et les autres cadres dirigeants, dans le but de garantir la bonne marche de l'entreprise et d'en protéger le patrimoine<sup>180</sup> ». Elle reconnaît aussi une part importante à la culture d'entreprise, puisque « l'ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants marquent de leur empreinte l'environnement général du contrôle<sup>181</sup> ».

Elle consacre ainsi une vision large du contrôle interne, qui ne se limite pas aux états financiers et dont les mesures organisationnelles sont intégrées aux procédures de travail de l'entreprise. Ces mesures comprennent les mesures de contrôles et les outils auxiliaires organisationnels<sup>182</sup>.

1) **Mesures de contrôle** : elles sont appliquées à tous les niveaux de l'entreprise et se subdivisent en plusieurs catégories<sup>183</sup> :

- Les contrôles préventifs doivent éviter à la source que des erreurs soient commises.
- Les contrôles de détection sont effectués lorsque la fréquence d'erreurs est trop élevée.
- Les contrôles automatiques et programmés sont directement intégrés aux procédures de l'entreprise par des mesures organisationnelles ou techniques.
- Les contrôles manuels viennent en complément des contrôles automatiques.

---

<sup>179</sup> Prise de position, p. 4 s.

<sup>180</sup> Prise de position, p. 2.

<sup>181</sup> Prise de position, p. 3.

<sup>182</sup> Prise de position, p. 3 s.

<sup>183</sup> Prise de position, p. 3.

- Les contrôles par le management reposent sur les connaissances spécifiques du management et l'exécution de ses missions de direction et de surveillance.

2) **Outils auxiliaires organisationnels** : la Chambre cite notamment les outils suivants<sup>184</sup> :

- Organigramme.
- Diagramme des déroulements internes et des fonctions.
- Descriptif des postes et des procédures.
- Règlements, directives et instructions de service.
- Identification des contrôles essentiels et mise en œuvre.

#### d) Appréciation

Sans le mentionner explicitement, la Chambre fait une distinction entre le contrôle interne en matière financière, qui est voulu par le législateur, et le contrôle interne général, qui comprend également les aspects opérations et conformité. Elle définit ce dernier de manière large, en accordant une grande importance à l'environnement de contrôle. Cette définition se rapproche ainsi, en définitive, de celle consacrée par COSO, même si la Chambre ne s'y réfère pas directement.

Elle plaide en tout cas pour une solution pragmatique, adaptée au besoin de chaque entreprise, ce qui, à notre sens, n'est pas incompatible avec l'utilisation du modèle COSO comme base pour le contrôle interne. En tout cas, cette prise de position constitue le fondement pour la nouvelle norme d'audit suisse sur le contrôle interne, qui devrait donc aller dans le même sens que COSO.

#### 5.2.5. Synthèse

Le nouveau droit de la révision vise à restaurer la confiance des investisseurs, notamment en imposant de nouveaux standards de révision. Il tend également à clarifier et à étendre les attributions de l'organe de révision qui devra, lors du contrôle ordinaire, vérifier l'existence d'un système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

La nature exacte de cette nouvelle attribution n'est pas précisée dans la loi. Il ressort néanmoins des délibérations aux Chambres qu'il s'agit d'un contrôle purement formel en matière de reporting financier : le réviseur ne doit donc pas juger de l'efficacité du système mis en place, mais seulement de son existence.

---

<sup>184</sup> Prise de position, p. 4.

Dans sa prise de position, la Chambre fiduciaire pose les exigences concrètes que doit remplir le contrôle interne pour que le réviseur puisse le considérer comme existant. Si elle s'adresse avant tout aux réviseurs, cette révision a donc un impact indirect mais important sur les entreprises. Le conseil d'administration, déjà responsable en droit actuel de la mise en place d'un système de contrôle interne, devra désormais le formaliser afin qu'il puisse être reconnu par le réviseur.

### 5.3. Appréciation

Il faut tout d'abord noter que la Suisse a effectué une réforme importante en un temps record au cours de laquelle le législateur mentionne, pour la première fois, le système de contrôle interne. Cette mention explicite souligne et renforce clairement son importance, même si l'obligation de mettre en place un SCI pouvait déjà être tirée du droit actuel. Le législateur n'a cependant pas tenu à entrer dans les aspects matériels qu'un SCI doit comporter et impose par là un contrôle purement formel, soit un contrôle minimum (« *Kontrollminimum* »)<sup>185</sup>.

#### 5.3.1. Aspects positifs du nouveau droit

Le nouveau droit permet avant tout à la Suisse de se profiler avec une solution moderne et praticable internationalement, mais qui est également flexible et adaptée aux besoins spécifiques des PME<sup>186</sup>.

L'existence d'un SCI est en effet considérée de plus en plus comme un élément à part entière d'une bonne gouvernance d'entreprise. La mise en place d'un tel système entraînera forcément des coûts pour l'entreprise mais il devrait aussi permettre, à terme, d'obtenir des bénéfices importants ce qui, finalement, est dans l'intérêt de l'économie suisse en général.

#### 5.3.2. Aspects négatifs du nouveau droit

Le nouveau droit a la faiblesse de ses qualités. En effet, s'il consacre une solution flexible et peu contraignante, certains la trouvent, en matière de contrôle interne, également minimaliste, voire inutile. Dans leur article paru dans la NZZ, Ruud et Pfister parlent même de **clause vide** (« *Leerklausel* »), puisque, selon eux, chaque entreprise dispose déjà d'un SCI<sup>187</sup>.

---

<sup>185</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 113.

<sup>186</sup> Prise de position, p. 1.

<sup>187</sup> RUUD/PFISTER, p. 1.

Sans aller aussi loin, Nadig/Marti/Schmid regrettent que le nouveau droit n'exige que l'existence d'un SCI en matière de reporting financier. Selon eux, cette solution permettra certes de réduire les coûts de mise en place, mais elle n'offrira pas les mêmes bénéfices qu'un **SCI complet**, qui comprenne aussi les aspects opérationnels et de conformité. Seul un tel SCI pourrait véritablement remplir le but premier du contrôle interne, à savoir la gestion adéquate de l'entreprise et fournir ainsi un apport important à son développement et à son succès<sup>188</sup>.

Par ailleurs, ils estiment que la définition suisse du contrôle interne devrait s'aligner sur un **modèle de contrôle** internationalement reconnu, par exemple le modèle COSO, qui est le plus répandu en Suisse et dans le monde et qui dispose d'ailleurs d'une nouvelle version conçue spécialement pour les PME<sup>189</sup>.

Weibel admet pour sa part que cette exigence minimale peut se justifier à l'égard des PME soumises au contrôle ordinaire. Il est par contre également d'avis que des standards allant plus loin sont nécessaires pour les sociétés cotées et que ce procédé serait d'ailleurs en ligne avec la tradition helvétique de compléter la loi au besoin par des recommandations non contraignantes, à l'image du Code suisse de bonne pratique<sup>190</sup>.

Dans le même sens, Camponovo estime que cette nouvelle tâche de l'organe de révision est difficilement réalisable si la loi ne donne pas des directives précises quant au contenu, à la mise en place et la documentation du SCI ou, du moins, ne mandate pas les organisations professionnelles pour les élaborer.

Au final, cette clause minimale porte en elle le danger, si elle n'est pas explicitée par des exigences formelles, d'éveiller de fausses attentes de la part des lecteurs du bilan ; elle introduit par là même un nouveau risque pour les organes de révision<sup>191</sup>. Dans ce sens, la seule exigence que le SCI existe ne semble pas suffisante<sup>192</sup>. La loi offre ainsi un cadre minimum, certes flexible, mais qui doit encore être complété par des standards à établir par les professionnels de la branche, comme cela s'est d'ailleurs passé aux Etats-Unis avec les prescriptions de la SEC et du PCAOB, et dont la prise de position de la Chambre constitue les prémisses.

---

<sup>188</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 113.

<sup>189</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 113 s.

<sup>190</sup> WEIBEL, p. 110.

<sup>191</sup> Prise de position, p. 6.

<sup>192</sup> HOFSTETTER/JEGER, p. 359.

## 6. Conclusion intermédiaire

Suite aux nombreux scandales financiers, les législateurs ont dû, chacun à leur manière, trouver une façon adaptée de réagir afin de rétablir la confiance des investisseurs. Les Etats-Unis ont adopté le SOX et imposé des modèles de SCI stricts et coûteux ; l'Union européenne a harmonisé sa législation et rendu obligatoire la création d'un comité d'audit compétent pour le SCI ; la Suisse a introduit la notion de contrôle interne dans son droit et renforcé l'obligation de révision.

Si le modèle américain a, de par sa portée, influencé les législations européenne et suisse, celles-ci s'en sont toutefois écartées pour consacrer des exigences plus souples en matière de SCI. Elles ont par là voulu éviter de reproduire les excès américains et les coûts de conformité excessifs qui doivent être supportés par les entreprises et, indirectement, par l'économie américaine en général. Elles ont aussi et surtout voulu consacrer un système adapté à leur culture juridique et économique respectives.

Au final ces réformes ont donc créé un effet de convergence important, avec un alignement sur des principes fondamentaux, par exemple l'obligation de mettre en place un système de contrôle interne au sein de l'entreprise. Cet effet de convergence n'est cependant pas total. Les législateurs suisse et européen n'ont ainsi pas repris telle quelle la réglementation du SOX en matière de contrôle interne, comme cela ressort du tableau ci-dessous :

	<b>USA</b>	<b>EU</b>	<b>CH</b>
Exigences en matière de SCI	Poussées, SCI doit être basé sur un modèle de contrôle reconnu	Souples, à voir selon le droit de chaque Etat membre	Minimes, sociétés sont libres dans la mise en place d'un SCI qui leur soit adapté
Portée du SCI	Reporting financier	Reporting financier, opérations et conformité	Reporting financier
Responsabilité	CEO et CFO personnellement responsables	Conseil d'administration et direction ; Comité d'audit pour le suivi du système	Conseil d'administration et direction
Champ d'application	Sociétés cotées	Sociétés cotées	Sociétés soumises au contrôle ordinaire

Ce tableau peut être commenté comme suit :

1. La portée et les exigences mêmes en matière de SCI sont diverses. En la matière, c'est l'Union Européenne qui consacre le système de contrôle interne le plus étendu, puisqu'il comprend les trois éléments prévus par le COSO, à savoir l'opérationnel, le reporting financier et la conformité. Les USA et la Suisse se limitent pour leur part à un contrôle interne en matière de reporting financier, avec toutefois des exigences très diverses : les USA imposent en effet une documentation et des tests importants du SCI alors que la Suisse se contente d'une simple existence formelle du contrôle interne. Il est intéressant de noter que, même si le contrôle interne de l'Union Européenne est plus étendu, les exigences concrètes qui y sont rattachées sont moindres que celles aux USA, de sorte que la réglementation européenne ne devrait pas entraîner les mêmes coûts démesurés qu'aux USA.
2. La responsabilité est également différente. A cet égard, il faut noter que les CEO et CFO américains sont personnellement responsables des états financiers qu'ils doivent signer. Par là-même, il leur incombe de mettre en place des systèmes de contrôle interne performants afin de s'assurer de la fiabilité de ces états financiers. L'Union Européenne et la Suisse n'en sont pas encore là. Dans les deux cas, c'est le conseil d'administration qui porte l'entière responsabilité pour le système de contrôle interne. L'Union Européenne impose en plus la création d'un comité d'audit, chargé du suivi du système. Un tel système n'est pas obligatoire en droit suisse, mais également recommandé dans le Code de bonne pratique.
3. En dernier lieu, il faut noter que ces exigences en matière de contrôle interne s'appliquent, en Suisse, non pas aux seules sociétés cotées, comme cela est le cas aux USA et dans l'Union Européenne, mais également à d'autres sociétés d'une certaine importance économique, définies selon des critères de bilan, de chiffre d'affaires et d'effectif. Par ailleurs, la Suisse instaure un système d'options par lequel des plus petites sociétés, ne remplissant pas les critères de l'importance économique, peuvent à certaines conditions également être soumises à un contrôle ordinaire, et donc à l'exigence de l'existence d'un système de contrôle interne. Cette exigence s'appliquera ainsi à des sociétés non cotées, ce qui peut expliquer les exigences minimales posées par le législateur suisse. Il faut toutefois relever que l'existence d'un contrôle interne sera certainement un atout pour ces sociétés sur le

marché, notamment vis-à-vis des bailleurs de fonds, en particulier les banques, qui seront plus enclins à prêter à une société disposant d'un contrôle interne, et donc d'une meilleure crédibilité financière.

Pour le reste, il est actuellement difficile de dire si ces réformes législatives seront suffisantes pour atteindre l'objectif poursuivi. L'Europe et la Suisse, en particulier, manquent d'expérience et de recul. Par ailleurs, la situation va encore évoluer en fonction des législations des Etats membres et des standards d'application qui seront établis prochainement par la Chambre fiduciaire. Il n'en reste pas moins que la direction prise semble la bonne et que ces réformes législatives ont contribué, aujourd'hui déjà, à restaurer une partie de la confiance perdue dans les marchés des capitaux.

## **7. Perspectives en Suisse**

La mention explicite dans la loi de l'obligation de vérifier l'existence du SCI a des conséquences importantes pour toutes les entreprises qui seront soumises au régime du contrôle ordinaire et, de la même manière, pour leurs réviseurs qui devront attester son existence. Elle les place en tout cas devant un challenge important : non seulement se conformer aux nouvelles exigences, mais surtout mettre en place un SCI adapté à l'entreprise qui leur servira également d'instrument de gestion efficace<sup>193</sup>.

Après quelques généralités (7.1.), nous exposerons la méthode développée par *Ernst & Young* pour la mise en place d'un SCI (7.2.) et les principaux bénéfices qu'il peut permettre de réaliser (7.3.)

### **7.1. Généralités**

#### 7.1.1. Etat actuel du SCI

Même si beaucoup d'entreprises disposent déjà de mécanismes de contrôle, ceux-ci sont néanmoins assez peu formalisés, donc en général ni standardisés ni documentés. Cela n'est pas suffisant au vu des nouvelles exigences légales, car le réviseur ne pourra pas attester l'existence d'un SCI s'il n'est pas documenté et donc vérifiable<sup>194</sup>.

L'étude « *Le contrôle interne dans la pratique actuelle suisse* », réalisée par KPMG en 2005, montre par ailleurs que beaucoup d'entreprises éprouvent un réel besoin d'organiser de manière plus transparente et efficace leur système de contrôle interne<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 112.

<sup>194</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 115.

<sup>195</sup> KPMG, p. 58 ss.

### 7.1.2. Réaction des entreprises

Les entreprises concernées par la révision ordinaire ont jusqu'au deuxième semestre 2007 pour se conformer à la nouvelle exigence de l'existence d'un SCI. En pratique, la mise en place d'un tel système de contrôle interne se fait généralement de concert avec l'organe de révision externe et sur la base d'un modèle de contrôle.

En Suisse, on peut distinguer entre les grandes sociétés à dimension international et les autres sociétés à dimension plus locale. Si les premières sont très proactives dans la mise en place de leur SCI, qu'elles basent en général sur le modèle COSO, les deuxièmes sont actuellement plutôt en phase d'observation et attendent les futurs développements, notamment la publication d'une nouvelle norme d'audit (« NAS ») sur le contrôle interne.

### 7.1.3. Appréciation

Il est piquant de noter que, malgré la volonté du législateur, les grandes entreprises suisses basent leur SCI sur un modèle comme COSO. En l'absence de précisions sur la nature exacte du SCI dans la loi, il est cependant normal que les entreprises utilisent des standards existants et reconnus, d'autant plus si elles sont actives internationalement.

Il existe donc un danger de tomber dans les mêmes excès que ceux vécus aux Etats-Unis. Les entreprises suisses ont néanmoins l'avantage de pouvoir bénéficier de l'expérience des américains et de leurs erreurs en la matière. Par ailleurs, il n'existe pas encore en Suisse de responsabilité personnelle du CFO avec la signature des rapports financiers, ce qui a probablement entraîné une formalisation surfaite des contrôles dans le but de se couvrir.

Au final, c'est à l'entreprise d'être raisonnable et de réfléchir à quel SCI elle veut mettre en place. Elle devra aussi décider si elle veut le baser sur un modèle de contrôle et comment elle compte l'appliquer. A cet égard, il faut noter que le modèle COSO pour les petites sociétés cotées a été préparé pour prendre en compte les besoins particuliers des PME et qu'il a fait l'objet d'une mise en consultation mondiale.

A notre sens, ce modèle constitue donc la référence idéale pour les entreprises suisses, qui sont par ailleurs libres de se baser sur autre chose. Cela dit, l'expérience semble montrer qu'il est plus prudent d'utiliser un modèle reconnu pour s'assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Ce qui facilitera par ailleurs le travail du réviseur qui connaîtra le modèle appliqué et pourra juger plus rapidement du SCI mis en place sur cette base.

## 7.2. Mise en place d'un SCI

En l'état actuel, il n'existe en Suisse aucune prescription indiquant comment mettre en place un SCI. *Ernst & Young* a ainsi développé en pratique une **méthodologie**, basée sur cinq phases principales, qui vise à transformer un projet unique en un processus durable et rentable<sup>196</sup>.

### 1) Définition du but poursuivi et du modèle utilisé

La première phase consiste pour l'entreprise à se demander quels buts elle veut poursuivre, notamment si elle entend simplement se conformer aux exigences légales ou si elle souhaite également améliorer ses processus internes. Cela déterminera en effet toute l'étendue du SCI à installer<sup>197</sup>.

Une fois cela défini, l'entreprise doit également choisir sur quel modèle elle veut se baser, ce qui lui permettra ensuite d'apprécier son SCI selon les critères du modèle retenu<sup>198</sup>.

### 2) Organisation d'une équipe pour le projet

L'entreprise doit décider quelle est la meilleure organisation pour la réalisation du projet. Les grandes entreprises ont ainsi intérêt à mettre en place un comité spécial pour s'occuper du projet, par exemple directement subordonné au CEO et au CFO. L'organisation de ce comité est libre, il faut néanmoins veiller à ce qu'il soit composé de personnes qualifiées qui aient les compétences en matière financière et une connaissance suffisante de l'entreprise<sup>199</sup>.

### 3) Appréciation des contrôles au niveau de l'entreprise

L'appréciation du contrôle interne doit commencer au niveau le plus élevé de l'entreprise, soit au niveau de l'entreprise dans son ensemble (« Gesamtunternehmen »). Des contrôles internes au niveau de l'entreprise constituent en effet une base solide pour les contrôles internes au niveau des transactions<sup>200</sup>.

En général, on apprécie ces contrôles en fonction des cinq composantes de contrôle définies dans COSO, à savoir l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et, finalement, la surveillance<sup>201</sup>.

---

<sup>196</sup> OPPLIGER, p. 2.

<sup>197</sup> OPPLIGER, p. 2.

<sup>198</sup> OPPLIGER, p. 2.

<sup>199</sup> OPPLIGER, p. 3.

<sup>200</sup> OPPLIGER, p. 3.

<sup>201</sup> OPPLIGER, p. 3.

#### 4) Compréhension et évaluation des contrôles internes en matière de transactions, processus et applications

Il s'agit ici d'analyser les contrôles internes à un étage inférieur, à savoir celui des processus en eux-mêmes, des transactions et des applications. Cette étape demande une grande réflexion pour comprendre et documenter les flux de transactions importants et les contrôles qui doivent s'y rattacher. C'est donc certainement la phase qui prendra le plus de temps, même si elle dépend grandement du nombre et de la complexité des processus et des contrôles au sein de l'entreprise. Il s'agit donc de clarifier, au préalable, les questions suivantes<sup>202</sup> :

- Quels sont les postes principaux au bilan ?
- Quels sont les processus principaux qui ont une influence sur ces postes ?
- Quelles sont les principales transactions au sein de ces processus ?
- Où peut-il y avoir des failles à l'intérieur de ces processus ?
- Quels sont les contrôles qui peuvent prévenir ou révéler ces failles ?

A noter qu'il faut se limiter ici aux processus principaux pour l'entreprise et l'établissement des comptes. Il ne s'agit donc pas de prévoir un contrôle pour chaque activité. Cela est par ailleurs en ligne avec le but de la révision, qui est de viser une sécurité relative et non pas absolue<sup>203</sup>.

#### 5) Surveillance permanente de l'efficacité des contrôles et identification de mesures d'amélioration

L'appréciation de l'efficacité des contrôles internes représente à la fois le début et la fin du processus. Dans un environnement dynamique, il faut en effet pouvoir adapter les contrôles en fonction des nouveaux risques qui peuvent survenir. Un SCI efficace devrait donc pouvoir se surveiller en permanence<sup>204</sup>.

### **7.3. Bénéfices réalisables grâce au SCI**

Les entreprises qui mettent en place leur SCI ne devraient pas se limiter à vouloir se conformer aux exigences légales. En effet, même si l'obligation d'introduire un SCI est axée en premier lieu sur la protection des investisseurs, elle peut également avoir une

---

<sup>202</sup> OPPLIGER, p. 3 s.

<sup>203</sup> OPPLIGER, p. 4.

<sup>204</sup> OPPLIGER, p. 4.

influence positive sur la santé de l'entreprise. Il semble en effet exister un rapport direct entre un SCI efficace et une bonne performance. Ce qui semble d'ailleurs compréhensible, puisque le but du SCI est « d'aménager et de stabiliser durablement les processus de l'entreprise<sup>205</sup> ».

### 1) Meilleure gestion de la communication

Un SCI efficace permet à l'entreprise de détecter à temps les problèmes et risques qu'elle encourt et, partant, de les prendre en charge et de les communiquer de façon fiable vers l'extérieur. Il permet ainsi d'éviter les surprises, qui sont très sévèrement sanctionnées par les investisseurs et qui peuvent faire chuter dramatiquement les cours de bourse des sociétés cotées. Il contribue ainsi à une meilleure gestion de la communication<sup>206</sup>.

### 2) Contribution en cas de restructurations

Les restructurations ont généralement pour but d'améliorer les activités opérationnelles de l'entreprise. Elles s'accompagnent également souvent de nombreux changements au sein du management. Cette situation peut mener à une dilution des contrôles à tous les niveaux. Dans ce cadre, un SCI fort et bien ancré contribue à maintenir le cap de l'entreprise. Il est alors souvent utilisé comme un catalyseur « en vue de la mutation souhaitée de valeurs au sein de l'entreprise<sup>207</sup> ».

### 3) Prévention et détection d'actions délictueuses

Un bon SCI peut jouer un rôle important dans la prévention et la détection des actions délictueuses ou simplement inacceptables dans l'entreprise. Il doit principalement permettre de supprimer les incitations de procéder à un acte délictueux. Dans ce sens, il est primordial de disposer de directives claires et bien appliquées ainsi que d'un environnement où la communication passe bien entre tous les échelons et où le management donne l'exemple. Il peut également aider à réduire le risque résiduel par la mise en place de contrôles appropriés sur les transactions et les systèmes. L'efficacité de ces mesures dépendra toutefois grandement des compétences et de l'objectivité de la personne qui effectue le contrôle<sup>208</sup>.

---

<sup>205</sup> STUDER, p. 4.

<sup>206</sup> STUDER, p. 4.

<sup>207</sup> STUDER, p. 5.

<sup>208</sup> STUDER, p. 5.

#### 4) Amélioration de l'opérationnel

Le SCI peut également entraîner des améliorations opérationnelles et des effets de synergies grâce à une rationalisation et une optimisation des contrôles d'une part et une amélioration des processus d'autre part.

- La rationalisation des contrôles consiste à supprimer tous les contrôles redondants, inutiles ou peu pertinents pour la poursuite des buts de l'entreprise, ce qui permet en général de réaliser de sérieux gains d'efficience<sup>209</sup>.
- L'optimisation des contrôles consiste à organiser les contrôles de manière efficiente, par exemple en privilégiant les contrôles automatisés sur les contrôles manuels, qui demandent de grandes ressources. Il est également possible d'introduire des techniques de management *self-assessment* par lesquelles le management peut faire un rapport régulier sur le fonctionnement des contrôles. Il s'agit surtout d'arriver à une bonne coordination entre les contrôles au niveau de l'entreprise et les contrôles des transactions et des systèmes<sup>210</sup>.
- L'amélioration des processus consiste à les réorganiser afin d'améliorer l'efficience opérationnelle de chaque processus et d'optimiser les contrôles qui y sont rattachés. Cela peut en effet permettre de réaliser des économies de coûts importantes<sup>211</sup>.

#### 5) Meilleure gestion des ressources

Il est primordial d'effectuer à la base une analyse poussée des besoins de l'entreprise et des bénéfices qu'elle veut tirer de son SCI. Tous les aspects doivent ensuite se combiner afin d'optimiser le gain social. Ainsi, une définition claire des buts et une surveillance régulière de son application doivent permettre d'éviter des déceptions et des coûts inutiles, contribuant par là à une meilleure gestion des ressources de l'entreprise<sup>212</sup>.

---

<sup>209</sup> STUDER, p. 5.

<sup>210</sup> STUDER, p. 5.

<sup>211</sup> STUDER, p. 5.

<sup>212</sup> STUDER, p. 5.

## 8. Conclusion

La notion de contrôle interne, très importante en pratique, connaît une évolution fulgurante. Elle est passée, en quelques années, du stade de la bonne pratique selon des standards non contraignants à celui d'obligation légale pour toute une série de sociétés à travers le monde.

Ce travail a d'abord illustré cette notion, sujette à différentes interprétations. Elle dépend ainsi principalement des standards qui la définissent, en particulier le modèle COSO. Celui-ci insiste sur une définition large du contrôle interne, axée sur les aspects opérationnels, de reporting financier et de conformité. Le COSO pour les petites sociétés cotées se limite quant à lui au contrôle interne en matière de reporting financier et énonce des principes pour limiter les coûts de mise en place d'un tel système.

Ce travail a ensuite montré que, suite aux scandales financiers, les législateurs américains, européen et suisse avaient dû agir rapidement dans le but de restaurer la confiance des investisseurs et de garantir une meilleure surveillance des entreprises. Les réformes législatives sont ainsi toutes basées sur les mêmes objectifs et introduisent des mesures sensiblement uniformes, entraînant par là une certaine convergence en matière de droit de la révision. Elles ne sont pourtant pas identiques. Chaque législateur a consacré ses mesures propres, caractérisées aux Etats-Unis par un formalisme jugé excessif, en Europe par une grande souplesse au bénéfice des Etats membres et en Suisse par des exigences minimales afin de laisser la plus grande latitude possible aux entreprises.

Ce travail a finalement esquissé les perspectives pour les entreprises et les réviseurs en Suisse qui doivent faire face, actuellement déjà, à l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions prévue au deuxième semestre 2007. Elles doivent en effet organiser leur SCI de telle sorte qu'il soit suffisamment documenté et donc vérifiable par l'organe de révision. Ce travail de préparation concerne avant tout les grandes sociétés suisses actives internationalement mais devrait être également entrepris par toutes les entreprises soumises au contrôle ordinaire au sens du nouveau Code des obligations. Les sociétés soumises au contrôle restreint ne sont pas concernées par ces modifications, mais peuvent également tirer profit de la mise en place d'un SCI efficace.

Enfin, bien que les exigences légales sont minimalistes et orientées en premier lieu vers les réviseurs, elles auront à notre sens une très forte répercussion sur les entreprises qui voudront mettre en place un système de contrôle interne compatible avec la nouvelle

loi, mais aussi adapté à l'entreprise, et donc permettant d'en améliorer le rendement. Dans cette optique, elles se baseront certainement sur un modèle de contrôle reconnu ou sur la nouvelle norme d'audit de la Chambre fiduciaire, encore en préparation, mais qui devrait vraisemblablement reprendre les mêmes principes que ceux consacrés par le modèle COSO.

Le modèle COSO, souvent assimilé au SOX, n'est en effet pas synonyme de coûts démesurés. Il devrait permettre, au contraire, de mettre en place un SCI basé sur quelques principes fondamentaux et adapté aux besoins de l'entreprise. C'est donc au conseil d'administration, et plus spécialement à la direction, de réfléchir au SCI qu'il veut pour son entreprise. Le défi pour les entreprises suisses sera de rester pragmatique et de reconnaître les bénéfices réalisables grâce au SCI tout en restant conscient de ses limites : il ne constitue pas la panacée à tous les scandales financiers et ne pourra donc pas, à lui seul, assurer la pérennité de l'entreprise.

## Table des matières

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Table des abréviations .....	4
Plan sommaire .....	5
1. Introduction .....	6
1. Introduction .....	6
2. Le contrôle interne .....	7
2.1. Le concept de contrôle interne .....	7
2.1.1. En général.....	7
2.1.2. La définition suisse.....	7
2.2. La délimitation du contrôle interne .....	8
2.3. Les modèles de contrôle .....	10
2.3.1. COSO .....	10
a) Origine du COSO .....	10
b) Buts du COSO.....	10
c) Champ d'application du COSO .....	10
d) Définition du contrôle interne.....	11
e) Composantes du contrôle interne .....	11
f) Limites du contrôle interne.....	13
2.3.2. COSO pour les petites sociétés cotées .....	13
a) Généralités.....	13
b) Buts du COSO pour les petites sociétés cotées.....	13
c) Champ d'application du COSO pour les petites sociétés cotées.....	14
2.4. Synthèse .....	14
3. La réglementation du contrôle interne aux Etats-Unis.....	15
3.1. Le Sarbanes-Oxley Act .....	15
3.1.1. Présentation général .....	15
a) Le contexte .....	15
b) Objectif du SOX .....	16
c) Portée du SOX.....	16
3.1.2. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne .....	17
a) La section 302 : <i>Corporate Responsibility for Financial Reports</i> .....	17
b) La section 404 : <i>Management Assessment of Internal Control</i> .....	17
3.2. La transposition du SOX .....	18
3.2.1. Les dispositions d'application de la SEC .....	18
a) Section 302 SOX : Mise en place de « <i>Disclosure Controls and Procedures</i> » .....	18
b) Section 404 SOX : Mise en place de « <i>Internal Control over Financial Reporting</i> » .....	19
3.2.2. Les dispositions d'application du PCAOB.....	20
a) Principaux éléments du standard.....	21
b) Conséquences sur le management .....	22
3.3. Appréciation .....	22
3.3.1. Aspects positifs du SOX .....	23
a) En général.....	23
b) Section 404 SOX.....	23
3.3.2. Aspects négatifs du SOX.....	23
4. La réglementation du contrôle interne en Europe .....	24
4.1. Historique .....	24

4.1.1. Les bases légales .....	24
4.1.2. Les initiatives .....	25
4.1.3. L'impact des scandales financiers.....	25
4.2. La révision de la 8 <sup>ème</sup> directive.....	25
4.2.1. Généralités.....	25
4.2.2. Les dispositions en matière de contrôle interne .....	26
a) Article 40 : Rapport de transparence.....	26
b) Article 41 : Comité d'audit .....	26
4.2.3. L'étendue du contrôle interne .....	26
4.2.4. La responsabilité pour le contrôle interne .....	27
4.3. Appréciation .....	27
5. La réglementation du contrôle interne en Suisse .....	28
5.1. Le droit actuel.....	28
5.1.1. Le CO .....	28
a) Généralités.....	28
b) Dispositions applicables.....	29
c) Sanctions .....	30
d) Perspectives.....	30
5.1.2. La directive SWX.....	31
a) Généralités.....	31
b) Champ d'application .....	31
c) Dispositions applicables.....	31
5.1.3. Le Code suisse de bonne pratique .....	32
a) Généralités.....	32
b) Champ d'application .....	32
c) Dispositions applicables.....	32
d) Portée .....	33
5.1.4. Synthèse .....	33
5.2. Le nouveau droit.....	33
5.2.1. Généralités.....	34
a) Le contexte .....	34
b) Les objectifs du nouveau droit.....	34
c) Les moyens du nouveau droit .....	35
5.2.2. L'obligation de révision .....	36
a) Les principes de l'obligation.....	36
b) Les catégories de société.....	37
c) L'étendue de la révision .....	38
d) Les possibilités d'option .....	39
e) Synthèse .....	40
5.2.3. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne .....	40
a) Généralités.....	40
b) Champ d'application .....	41
c) Art. 728a : le projet .....	41
d) Art. 728a : le texte final .....	42
e) Les raisons de la modification.....	42
f) Les exigences concrètes.....	43
g) Synthèse .....	44
5.2.4. La prise de position de la Chambre fiduciaire.....	44
a) Précision des exigences légales.....	45
b) Rappel des attributions et responsabilités .....	46

c) Définition du SCI .....	48
d) Appréciation.....	49
5.2.5. Synthèse .....	49
5.3. Appréciation.....	50
5.3.1. Aspects positifs du nouveau droit .....	50
5.3.2. Aspects négatifs du nouveau droit .....	50
6. Conclusion intermédiaire .....	52
7. Perspectives en Suisse.....	54
7.1. Généralités.....	54
7.1.1. Etat actuel du SCI.....	54
7.1.2. Réaction des entreprises .....	55
7.1.3. Appréciation .....	55
7.2. Mise en place d'un SCI .....	56
7.3. Bénéfices réalisables grâce au SCI.....	57
8. Conclusion.....	60
Table des matières .....	62
Bibliographie .....	65

## Bibliographie

BEHR Giorgio, *Le nouveau droit de la révision dans ses grandes lignes*, L'expert-comptable 06/5, p. 310 ss (cité : BEHR)

BÖCKLI Peter, *Harte Stellen im Soft Law, Zum Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, l'Expert-comptable suisse 11/02, p. 981 ss (cite: BÖCKLI)

BOURQUI Claude, BLUMER Andreas, "*Internal Control*": *Problembestand und Entwicklungstendenzen*, l'Expert-comptable 12/94, p. 1069 ss (cité: BOURQUI/BLUMER)

CAMPONOVO Rico A, *Gesetzesentwurf zum neuen Revisionsrecht*, l'Expert-comptable 4/05, p. 221 ss (cité: CAMPONOVO)

Chambre fiduciaire, *IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer*, l'Expert-comptable 06/5, p. 360 ss (cité : Prise de position)

Chambre fiduciaire, *Normes d'audit suisses (NAS)*, Zurich 2004 (cité : NAS)

CMA, *Flambée prévue du coût de conformité à la Loi Sarbanes-Oxley*, [http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci\\_id/2022/la\\_id/2.htm](http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci_id/2022/la_id/2.htm), 08.08.2006

Commission des Communautés Européennes, *Proposition de Directive du Parlement Européen et du Conseil concernant le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE et 83/349/CEE*, Bruxelles 2004, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004PC0177:FR:-HTML>, 08.08.2006 (cité : Proposition)

Conseil des Etats, Session d'hiver 2005, quatrième séance, 01.12.2005-08h00, BO 2005 E 985 ss, [http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/s/4710/210572/f\\_s\\_4710\\_210572\\_210681.-htm](http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/s/4710/210572/f_s_4710_210572_210681.-htm), 08.08.2006

Conseil national, Session de printemps 2005, troisième séance, 02.02.2005-08h00, BO 2005 N 65 ss, [http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/n/4707/119026/f\\_n\\_4707\\_119026\\_-119098.htm](http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/n/4707/119026/f_n_4707_119026_-119098.htm), 08.08.2006

Conseil Fédéral; *Message concernant la modification du code des obligations (obligation de révision dans le droit des sociétés) et la loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs du 23 juin 2004*, FF 2004, p. 3745 ss (cité : Message)

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control-Integrated Framework*, 1994, [http://www.coso.org/publications/executive\\_summary\\_integrated\\_framework.htm](http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm), 08.08.2006 (cite: COSO)

COSO, *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies*, 2006, [http://www.coso.org/Publications/SB\\_Executive\\_Summary.pdf](http://www.coso.org/Publications/SB_Executive_Summary.pdf), 08.08.2006 (cite: Guidance)

Deloitte & Touche LLP, Ernst & Young LLP, KPMG LLP, PricewaterhouseCoopers LLP, *Letter of April 11 2005*, <http://ftp.sec.gov/news/press/4-497/4497-86.pdf>, 08.08.2006 (cité : *letter of April 11 2005*)

Directive 2006/43/CE du Parlement Européen et du Conseil, JO L. 157 du 9 juin 2006, p. 87 ss (cité : 8<sup>ème</sup> Directive)

Economiesuisse, *Code suisse de Bonne Pratique pour le Gouvernement d'entreprise*, Zurich 2002 (cité : CBP)

HOFSTETTER Willy, JEGER Matthias, *Die ordentliche Revision und das IKS*, l'Expert-comptable 06/5, p. 355 ss (cité : HOFSTETTER/ JEGER)

IMARK Lukas, FISCHER Daniel, *La révision indépendante de la forme juridique*, l'Expert-comptable 06/5, p. 324 ss (cité : IMARK/ FISCHER)

KPMG, *Directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise*, septembre 2002, [http://www.kpmg.ch/CG/Partie\\_2\\_CG.pdf](http://www.kpmg.ch/CG/Partie_2_CG.pdf), 08.08.2006 (cité : KPMG, directive)

KPMG, *Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle*, 1<sup>ère</sup> édition 5/2005, [https://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524\\_KPMG\\_Etudes\\_Control\\_interne\\_fr.pdf](https://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524_KPMG_Etudes_Control_interne_fr.pdf), 08.08.2006 (cité : KPMG)

LEMAIRE Olivier, 8<sup>ème</sup> directive : un Sarbanes-Oxley à l'européenne, Ernst & Young 2006, [http://www.ey.com/global/content.nsf/Luxembourg\\_E/Media\\_Press\\_articles\\_8%C3%A8me\\_directive:\\_un\\_Sarbanes-Oxley\\_%C3%A0\\_l'europ%C3%A9enne](http://www.ey.com/global/content.nsf/Luxembourg_E/Media_Press_articles_8%C3%A8me_directive:_un_Sarbanes-Oxley_%C3%A0_l'europ%C3%A9enne), 08.08.2006 (cité : LEMAIRE)

MCCREEVY Charlie, Commission Européenne, Press Releases 2005, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1249&format=HTML&age=d=0&language=FR&guiLanguage=en>, 08.08-2006 (cité : MCCREEVY)

MENZIES Christof (édit), *Sarbanes-Oxley Act, Professionelles Management interner Kontrollen*, PriceWaterhouseCoopers, 2004 (cité : MENZIES)

MUSTAKI Guy, ENGAMMARE Valérie, *L'audit juridique des sociétés : le point sur le Corporate Governance*, Revue de Droit Suisse, Fascicule 2, 2002, p. 243 ss (cité : MUSTAKI/ENGAMMARE)

MUSTAKI Guy, *Corporate Governance et responsabilité du Conseil d'administration*, RSDA 1/2004, p. 64 ss (cité : MUSTAKI)

NADIG Linard, MARTI Simon, SCHMID Michael, *Interne Kontrolle in mittelgrossen Schweizer Unternehmen*, l'Expert-comptable suisse 3/06, p. 112-118 (cité : NADIG/MARTI/SCHMID)

OPLIGER Markus, *La mise en oeuvre d'un SCI*, Audit & Advisory News, Ernst & Young, avril 2006, p. 2 ss (cité : OPLIGER)

PCAOB, *Auditing Standard No. 2 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financials Statements*, 2004, [http://www.pcaobus.org/Rules/Rules\\_of\\_the\\_Board/Auditing\\_Standard\\_2.pdf](http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_2.pdf), 08.08.2006

ROBERT Augustin, *La proposition de directive européenne sur le contrôle légal des comptes*, Thieffry & Associés 2004, [http://www.thieffry.com/articles/proposition\\_controle\\_comptes.htm](http://www.thieffry.com/articles/proposition_controle_comptes.htm), 08.08.2006 (cité : ROBERT)

RUUD T. Flemming, JENAL Ladina, *Licht im Internal-Control-Dschungel, Begriffsdefinitionen sind unerlässlich*, l'Expert-comptable 6-7/05, p. 455 ss (cité: RUUD/JENAL)

RUUD T. Flemming, PFISTER Jan, *Das interne Kontrollsystem soll man ernst nehmen*, NZZ 2005 N. 120, p. 29 (cité: RUUD/PFISTER)

SARBANES-OXLEY ACT of 2002, <http://www.law.uc.edu/CCL/SOact/soact.pdf>, 08.08.2006 (cite: SOX)

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *Certification of Disclosure in Companies' Quarterly and Annual Reports*, <http://www.sec.gov/rules/final/33-8124.htm>, 08.08.2006 (cite: Final Rule 302)

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, <http://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>, 08.08.2006 (cite: Final Rule 404)

STUDER Martin, *Le contrôle interne garantit des valeurs durables pour les entreprises*, Audit & Advisory News, Ernst & Young, avril 2006, p. 4 s. (cité : STUDER)

WEIBEL Peter F., *SOX zwingt zum Schulterschluss*, l'Expert-comptable suisse 3/06, p. 106 ss (cité: WEIBEL)

## **Remerciements**

Je tiens à remercier ici toutes les personnes qui m'ont aidées et soutenues lors de la rédaction de ce travail. Je pense en particulier à Monsieur Pierre-Alain Cardinaux, qui a accepté avec enthousiasme de superviser ce projet et m'a permis de prendre part à plusieurs séances de travail pour la mise en place d'un système de contrôle interne dans une entreprise suisse de dimension internationale. Cet exercice m'a certainement ouvert les yeux sur les implications pratiques du sujet traité. Qu'il soit ici chaleureusement remercié pour sa grande disponibilité et ses conseils toujours avisés.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur Olivier Dunant, qui m'a suggéré le thème général de recherche et a effectué un travail de relecture très constructif. Je lui suis également reconnaissant d'avoir pris le temps pour débattre du sujet, ce qui a permis de clarifier certains points.

Mes remerciements vont finalement au comité du MBL, en particulier au professeur Henry Peter, qui a accepté de prendre la direction de ce travail, et à la société Ernst & Young SA, pour son soutien, sa compréhension et la mise à disposition du matériel nécessaire à mes recherches.

Je dédie ce travail à Aude.

## Résumé

Ce travail propose un éclairage sur la notion de contrôle interne. Il présente dans un premier temps son contenu et les modèles de contrôle existants qui permettent de l'explicitier. Il explique ensuite pourquoi et comment les législateurs américain, européen et suisse ont adopté de nouvelles lois consacrant une obligation en matière de contrôle interne, créant par là de nouvelles exigences pour l'entreprise et les réviseurs. Cet exposé permettra de montrer l'effet de convergence de ces réformes, mais aussi d'illustrer les principales divergences entre les approches adoptées en matière de contrôle interne. Si ce travail présente succinctement les modifications des systèmes américain et européen, il se concentre néanmoins principalement sur le droit suisse : après un rappel de la situation actuelle en matière de contrôle interne, il examine l'impact des modifications prévues dans le nouveau droit de la révision, qui entrera en vigueur probablement au deuxième semestre 2007. Ce travail esquisse finalement les perspectives pour les entreprises en Suisse face aux nouvelles exigences légales : comment mettre en place un système de contrôle interne et quels bénéfices peuvent-elles espérer en retirer ?

## Table des abréviations

CBP	Code suisse de bonne pratique
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CO	Code des obligations
COSO	<i>Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DCG	Directive SWX concernant les indications relatives au <i>Corporate Governance</i>
DFJP	Département fédéral de justice et police
FEI	<i>Financial Executives International</i>
LECCA	Loi fédérale sur l'établissement et le contrôle des comptes annuels
LSR	Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs
nCO	Nouveau Code des obligations
PCAOB	<i>Public Company Accounting Oversight Board</i>
PME	Petites et moyennes entreprises
SA	Société anonyme
Sàrl	Société à responsabilité limitée
SCI	Système de contrôle interne
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>

## Plan sommaire

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Table des abréviations .....	4
Plan sommaire .....	5
1. Introduction .....	6
2. Le contrôle interne .....	7
2.1. Le concept de contrôle interne .....	7
2.2. La délimitation du contrôle interne .....	8
2.3. Les modèles de contrôle .....	10
2.4. Synthèse .....	14
3. La réglementation du contrôle interne aux Etats-Unis .....	15
3.1. Le Sarbanes-Oxley Act .....	15
3.2. La transposition du SOX .....	18
3.3. Appréciation .....	22
4. La réglementation du contrôle interne en Europe .....	24
4.1. Historique .....	24
4.2. La révision de la 8 <sup>ème</sup> directive .....	25
4.3. Appréciation .....	27
5. La réglementation du contrôle interne en Suisse .....	28
5.1. Le droit actuel .....	28
5.2. Le nouveau droit .....	33
5.3. Appréciation .....	50
6. Conclusion intermédiaire .....	52
7. Perspectives en Suisse .....	54
7.1. Généralités .....	54
7.2. Mise en place d'un SCI .....	56
7.3. Bénéfices réalisables grâce au SCI .....	57
8. Conclusion .....	60
Table des matières .....	62
Bibliographie .....	65

# 1. Introduction

Le monde de la révision est en mutation. Les spectaculaires crises d'entreprises et les scandales financiers en Suisse et à l'étranger ont ébranlé la confiance des investisseurs. Les manipulations comptables ont mis en doute la fiabilité des informations financières et remis en question les systèmes de contrôle interne et externe. Elles ont surtout forcé les législateurs à réagir pour régler une situation qui, jusque là, était largement laissée à l'autoréglementation.

La réaction la plus prompte et la plus radicale provient des Etats-Unis avec l'adoption, en 2002, du *Sarbanes-Oxley Act* (« SOX »). Cette législation, prise dans l'urgence, entend rétablir la confiance des investisseurs et du public dans le fonctionnement des marchés des capitaux. A cette fin, elle préconise plus de transparence dans l'établissement des comptes et met en avant l'importance de l'organisation d'un contrôle interne efficace.

Cette notion de contrôle interne fait, depuis lors, l'objet d'intenses discussions. Elle est devenue un concept à part entière, presque aussi important que celui du gouvernement d'entreprise, dont elle fait d'ailleurs intimement partie. En Suisse, elle reste cependant floue et peu connue du grand public. En effet, si le contrôle interne existe *de facto* au sein de nombreuses entreprises, il n'a cependant jamais été formalisé, c'est à dire documenté, standardisé, voire responsabilisé.

Ce travail vise ainsi, dans un premier temps, à clarifier la notion de contrôle interne (2.) et à présenter la réglementation dont elle a fait l'objet suite aux récentes évolutions législatives aux Etats-Unis (3.), dans l'Union Européenne (4.) et en Suisse (5.).

Sur cette base il s'agira, dans un deuxième temps, de déterminer si les législateurs européen et suisse ont adopté, sous la pression des Etats-Unis, des copies conformes du SOX ou si, au contraire, ils s'en sont écartés pour favoriser une approche différente du contrôle interne (6.).

Finalement nous présenterons, d'un point de vue plus spécifique, les conséquences pratiques de la nouvelle réglementation suisse pour les entreprises et les réviseurs (7.). A noter que ce travail ne traitera que les dispositions applicables aux entreprises et non pas aux banques, négociants et assurances, soumis à des régimes spéciaux.

## 2. Le contrôle interne

Dans l'environnement économique actuel, le contrôle interne revêt une importance fondamentale pour l'entreprise, le réviseur et, plus largement, pour le public. Les récents scandales financiers ont d'ailleurs clairement souligné les conséquences néfastes que pouvaient avoir des manquements dans ce domaine.

Malgré son importance incontestée, la notion de contrôle interne n'est pas uniformément définie. Le débat intense dont elle fait l'objet s'accompagne ainsi de toute une série d'incertitudes et de malentendus. Ce chapitre vise donc à clarifier la situation en présentant le concept de contrôle interne (2.1.), sa délimitation (2.2.) et les principaux modèles de contrôle existants (2.3.). Ce qui nous permettra de tirer une synthèse de ses éléments principaux (2.4.).

### 2.1. Le concept de contrôle interne

#### 2.1.1. En général

Le contrôle interne est un concept abstrait qui peut être interprété de diverses manières<sup>1</sup>. Il en existe donc une multitude de définitions. En effet, le terme même de contrôle prend une acception différente dans la langue allemande et la langue anglaise :

- La conception allemande du contrôle (« *Kontrolle* ») est limitée à la découverte des défaillances existantes (« *detective controls* ») et à la prise de mesures correctrices (« *corrective controls* »). Elle ne vise donc qu'à établir une comparaison (« *Vergleich* ») entre la situation réelle et la situation idéale<sup>2</sup>.
- La conception anglaise du contrôle (« *Control* ») est plus vaste. Elle comprend également les mesures de pilotage (« *directive controls* »), qui doivent servir à favoriser un certain comportement, et les mesures préventives (« *preventive controls* »), qui doivent empêcher la survenance d'un comportement ou d'un événement négatif<sup>3</sup>.

#### 2.1.2. La définition suisse

En Suisse, la notion de contrôle interne est définie dans les Normes d'audit suisse (« NAS »), édition 2004, qui sont en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Ces normes, éditées par la Chambre fiduciaire, fournissent une base à une définition généralement

---

<sup>1</sup> RUUD/JENAL, p. 456.

<sup>2</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1070.

<sup>3</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1070 ; RUUD/JENAL, p. 456.

applicable. Elles entendent par contrôle interne l'ensemble des principes et des procédures établis par la direction de l'entreprise servant<sup>4</sup> :

- à garantir une gestion efficace et correcte.
- 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.

## **2.2. La délimitation du contrôle interne**

De par sa nature, le contrôle interne joue un rôle déterminant dans le processus de contrôle et de surveillance de l'entreprise. Il ne doit cependant pas être confondu avec d'autres organes ou comités, qui occupent des fonctions proches dans ces domaines. Il s'agit ainsi de délimiter le contrôle interne du comité de contrôle (a), de l'organe de révision interne (b) de l'organe de révision externe (c) et du *controlling* (d). A noter que ces termes sont parfois changeants, ce qui ne facilite pas leur distinction.

### a) Le comité de contrôle (ou « *audit committee* »)

Le conseil d'administration peut constituer un comité de contrôle qui lui est directement subordonné et à qui il fait rapport. Ce comité a pour tâche, notamment, d'évaluer la capacité de fonctionnement du système de contrôle interne et d'apprécier l'efficacité des travaux de la révision interne et de la révision externe, ainsi que de leur collaboration<sup>5</sup>. Il supervise donc toute l'activité de révision au sein de l'entreprise, raison pour laquelle le Code suisse de bonne pratique (« le Code ») recommande à son chiffre 23 que « la majorité des membres, dont le président, doivent posséder de solides connaissances financières et comptables<sup>6</sup> ».

### b) L'organe de révision interne (ou « *audit interne* »)

L'organe de révision interne est un organe indépendant des processus de l'entreprise. Il a pour tâche, notamment, de vérifier que les mécanismes de contrôle mis en place par la direction fonctionnent et, au besoin, de les améliorer. Pour cela, il peut procéder à des tests et faire part de ses résultats et suggestions d'amélioration à la direction. Il contribue ainsi à

---

<sup>4</sup> NAS, p. XIII.

<sup>5</sup> CBP, p. 14 s.

<sup>6</sup> CBP, p.14.

la mise en place d'un système de contrôle interne efficace<sup>7</sup>. Il n'est donc pas étonnant que le Code recommande expressément l'institution d'une révision interne au sein de la société, cette dernière étant directement subordonnée au comité de contrôle ou, à défaut, au président du conseil d'administration, à qui elle devra faire rapport sur ses activités<sup>8</sup>.

#### c) L'organe de révision externe

L'organe de révision externe est un organe de l'entreprise, mais il ne participe pas au contrôle interne. Il tient néanmoins compte de sa qualité pour déterminer l'étendue des actions de révision à entreprendre<sup>9</sup>. Celles-ci dépendent en effet des résultats du contrôle interne, qui lui sont transmis par la révision interne. Le spectre de son activité sera ainsi étendu en cas de lacunes du contrôle interne, puisqu'il devra y substituer ses propres travaux. A l'inverse, sa tâche sera facilitée s'il peut se baser sur un contrôle interne efficace.

#### d) Le *controlling*

Le *controlling* désigne l'assistance apportée à la direction sur le plan de la gestion d'entreprise à divers niveaux, notamment « 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<sup>10</sup> ». Il remplit donc différentes tâches dans le domaine du contrôle interne<sup>11</sup>.

#### e) Synthèse

Le système de contrôle interne est un processus durable au sein de l'entreprise, qui concerne tous les échelons. Ce processus est surveillé et, au besoin, amélioré par la révision interne ou audit interne. Cette dernière fait régulièrement rapport au comité de contrôle ou comité d'audit, qui supervise les activités de révision au sein de l'entreprise. Ce comité est directement subordonné au conseil d'administration, à qui il fait également rapport. A la fin de l'exercice, le réviseur externe procède à des travaux pour établir son rapport de révision. Pour cela, il se base, si possible, sur les résultats du contrôle interne et collabore avec la révision interne, ce qui permet de faciliter et d'alléger son travail de révision.

---

<sup>7</sup> KPMG, p. 17 et p. 31.

<sup>8</sup> CBP, p.13.

<sup>9</sup> KPMG, p. 17.

<sup>10</sup> KPMG, p. 17.

<sup>11</sup> KPMG, p. 17.

## 2.3. Les modèles de contrôle

Il existe différents modèles qui ont pour but de concrétiser la notion de contrôle interne. Nous présenterons en particulier le modèle COSO (2.3.1.), ainsi que le modèle COSO pour les petites sociétés cotées (2.3.2.). Nous n'aborderons pas les autres modèles existants, souvent très proches du COSO<sup>12</sup>.

### 2.3.1. COSO

#### a) Origine du COSO

Le rapport COSO (« *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ») a été élaboré par la *Treadway Commission*. Cette commission, fondée en 1985 avec l'appui des principales institutions et associations professionnelles aux Etats-Unis, avait pour but de déterminer les causes des états financiers frauduleux (« *fraudulent financial reporting* ») et de proposer des mesures de prévention et de détection<sup>13</sup>.

Les travaux de la commission illustrèrent l'importance du contrôle interne au sein de l'entreprise. Ses conclusions firent l'objet, en septembre 1992, d'un rapport final : le rapport COSO, intitulé « *Internal Control-Integrated Framework* »<sup>14</sup>.

#### b) Buts du COSO

Le rapport vise à concrétiser la notion de contrôle interne dans l'idée:

- d'établir une définition commune servant les besoins des différentes parties.
- de fournir un standard avec lequel les entreprises peuvent apprécier leur système de contrôle interne et déterminer comment l'améliorer<sup>15</sup>.

Il ne se limite donc pas à donner une simple définition de ce qu'est le contrôle interne, mais montre également comment un système de contrôle interne peut être aménagé, entretenu et évalué<sup>16</sup>.

#### c) Champ d'application du COSO

Le rapport COSO ne s'applique pas de manière contraignante. Il peut être librement utilisé par toute entreprise qui désire s'inspirer de ses recommandations. Il n'est donc pas limité aux seules sociétés américaines.

---

<sup>12</sup> On peut citer en particulier le CoCo et le COSO-ERM.

<sup>13</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1072.

<sup>14</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1072.

<sup>15</sup> COSO, p. 3.

<sup>16</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1072.

#### d) Définition du contrôle interne

COSO définit le contrôle interne comme « *a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :*

- *Effectiveness and efficiency of operations.*
- *Reliability of financial reporting.*
- *Compliance with applicable laws and regulations.* <sup>17</sup>»

Cette définition du contrôle interne est large. Elle ne se limite pas à la préparation d'états financiers fiables mais inclut, également, la poursuite des objectifs commerciaux de base de l'entreprise et le respect des lois et réglementations auxquelles elle est assujettie. Ce qui devrait lui permettre d'améliorer sa rentabilité, de sauvegarder ses ressources et d'éviter tout dommage à sa réputation ou autre conséquence négative<sup>18</sup>.

Cette définition correspond par ailleurs, selon le rapport COSO, à l'idée que la plupart des « *seniors executives* » se font du contrôle interne au sein de leur entreprise<sup>19</sup>. Elle permet aussi à ceux qui le veulent de ne se concentrer que sur un de ses aspects, par exemple le reporting financier<sup>20</sup>.

#### e) Composantes du contrôle interne

Le concept de contrôle interne selon COSO repose sur cinq éléments principaux qui sont étroitement liés:

- 1) **L'environnement de contrôle** (« *control environment* ») : il constitue la base des autres composantes du contrôle interne. Il comprend notamment l'intégrité, les valeurs éthiques et les compétences techniques au sein de l'entreprise mais aussi, plus globalement, la philosophie de la direction, son style de management et la culture d'entreprise qu'elle façonne. Cet élément est fondamental car il donne le ton de l'organisation et influence la conscience de contrôle des employés<sup>21</sup>. Un environnement de contrôle défaillant peut en effet encourager des actes illicites de la part de collaborateurs<sup>22</sup>.

---

<sup>17</sup> COSO, p. 3.

<sup>18</sup> COSO, p. 5.

<sup>19</sup> COSO, p. 13.

<sup>20</sup> COSO, p. 14.

<sup>21</sup> COSO, p. 4.

<sup>22</sup> MENZIES, p. 78.

- 2) **L'évaluation des risques** (« *risk assesment* ») : elle permet d'identifier et d'analyser les risques majeurs auxquels l'entreprise est exposée dans la réalisation de ses objectifs<sup>23</sup>. Elle forme ainsi la base pour la définition des activités de contrôle.
- 3) **Les activités de contrôle** (« *control activities* ») : elles permettent de s'assurer que les mesures prises contre les risques identifiés et pour la réalisation des objectifs sont correctement appliquées<sup>24</sup>. Souvent désignées comme système de contrôle interne, elles permettent plus spécifiquement d'examiner si des mécanismes de contrôle adéquats ont été mis en place (« *reliance tests* ») et s'ils sont effectivement pris en compte (« *compliance tests* »)<sup>25</sup>.
- 4) **L'information et la communication** (« *information and communication* ») : les méthodes d'information et de communication permettent d'assurer que l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise dispose des informations nécessaires à la réalisation de leur tâche. Elles doivent aussi faire comprendre à chaque collaborateur son rôle dans l'ensemble du processus de contrôle interne et comment il interagit avec les autres. La communication doit enfin être assurée aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que vers l'extérieur<sup>26</sup>.
- 5) **La surveillance** (« *monitoring* ») : elle doit permettre d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et de détecter les éventuelles adaptations nécessaires<sup>27</sup>. La révision interne joue ici un rôle important en tant qu'organe de surveillance<sup>28</sup>.

Selon COSO, ces cinq composantes doivent être en place pour que les contrôles soient réellement efficaces. Elles sont en effet étroitement liées et interdépendantes, formant un système intégré permettant de réagir rapidement aux conditions changeantes<sup>29</sup>. COSO relève par ailleurs qu'il y a un lien direct et évident entre les trois objectifs poursuivis par le contrôle interne et les composantes servant de moyens pour atteindre ces objectifs, puisque chaque composante s'applique à chaque catégorie d'objectifs<sup>30</sup>.

---

<sup>23</sup> COSO, p. 4.

<sup>24</sup> COSO, p. 4.

<sup>25</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1073 s.

<sup>26</sup> COSO, p. 4 s.

<sup>27</sup> COSO, p. 5.

<sup>28</sup> BOURQUI/BLUMER p. 1074.

<sup>29</sup> COSO, p. 5.

<sup>30</sup> COSO, p. 5.

#### f) Limites du contrôle interne

Le contrôle interne est un élément fondamental au sein de l'entreprise. Il ne doit cependant pas être considéré comme une solution à tous les problèmes. En particulier, il serait erroné de croire que :

- **Le contrôle interne peut assurer le succès de l'entreprise.** En effet, un contrôle interne efficace ne peut qu'aider une entité à atteindre ses objectifs. Il peut permettre à la direction de mieux gérer l'entreprise, mais en aucun cas changer une direction mauvaise en une bonne direction<sup>31</sup>.
- **Le contrôle interne peut assurer la fiabilité des états financiers et le respect des lois.** Cette attente est également trop élevée, puisque le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable (« *reasonable assurance* »), donc pas absolue, quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En particulier, les contrôles peuvent être détournés par la collusion de deux ou plusieurs personnes et la direction a la possibilité de court-circuiter le système (« *Management Overriding* »)<sup>32</sup>.

#### 2.3.2. COSO pour les petites sociétés cotées

##### a) Généralités

Suite à une consultation mondiale, la Treadway Commission a publié le 11 juillet 2006 un nouveau standard, intitulé « *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies* ». S'adressant plus particulièrement aux petites sociétés cotées (« *Smaller Public Companies* ») il prend en compte les changements importants survenus depuis la publication du rapport COSO en 1992, notamment l'adoption de la loi *Sarbanes-Oxley* en 2002. Il ne remplace toutefois pas le rapport COSO dont il maintient les principes fondamentaux, toujours valables aujourd'hui<sup>33</sup>.

##### b) Buts du COSO pour les petites sociétés cotées

L'objectif de ce document est double :

- 1) fournir une aide aux PME et à leurs réviseurs dans l'application du modèle COSO pour l'évaluation et l'attestation de l'efficacité du contrôle interne.

---

<sup>31</sup> COSO, p. 6.

<sup>32</sup> COSO, p. 6.

<sup>33</sup> Guidance, p. 1.

- 2) indiquer de façon illustrative comment concevoir et mettre en place un système de contrôle interne efficient<sup>34</sup>.

Au contraire du rapport COSO, ce document se concentre exclusivement sur les contrôles internes en matière de **reporting financier** et propose 20 principes décrivant comment ils peuvent être mis en place de façon efficiente (« *in a cost-effective manner* »)<sup>35</sup>. Il doit ainsi contribuer à réduire les coûts du contrôle interne qui sont, proportionnellement, souvent plus importants pour les petites sociétés cotées<sup>36</sup>.

#### c) Champ d'application du COSO pour les petites sociétés cotées

Le document s'adresse en premier lieu aux petites sociétés cotées mais peut être également utilisé par les grandes sociétés<sup>37</sup>. Il ne contient d'ailleurs pas de définition stricte de ce qu'il entend par petite société cotée. Il dresse néanmoins une liste de leurs principales caractéristiques, précisant qu'aucune d'entre elles ne doit être définitive. Le document devrait donc pouvoir être largement utilisé<sup>38</sup>.

## **2.4. Synthèse**

Le contrôle interne s'est imposé comme un outil de gestion important de l'entreprise. Il est considéré comme une solution à toute sorte de problèmes et sa mise en place fait partie d'un bon gouvernement d'entreprise. Il est également utile aux réviseurs dans leur travail de révision, surtout s'il est efficace. Finalement, il sert les intérêts du public car il contribue à plus de transparence et de fiabilité dans la gestion de l'entreprise en général et dans l'établissement des états financiers en particulier.

Devant son importance et le manque de définition claire de ce qu'il englobe exactement, certains organismes privés ont établi des modèles de contrôle, dont le plus connu est le modèle COSO. Ces modèles mettent l'accent sur l'importance d'une définition large du contrôle interne. Ils préconisent la mise en place d'un système qui soit efficace, mais aussi approprié, ciblé et efficient<sup>39</sup>. Tout système de contrôle interne devrait donc reposer, en substance, sur les quatre principes généraux suivants:

- 1) La direction est responsable de la mise en place de mécanismes de contrôle appropriés.

---

<sup>34</sup> Guidance, p. 1.

<sup>35</sup> Guidance, p. 1.

<sup>36</sup> Guidance, p. 3.

<sup>37</sup> Guidance, p. 1.

<sup>38</sup> Guidance, p. 2.

<sup>39</sup> RUUD/JENAL, p. 458.

- 2) Les mécanismes de contrôle ne doivent pas être un but en soi mais respecter un rapport coût-efficacité approprié.
- 3) Les contrôles internes ne garantissent pas une sécurité absolue, car tout contrôle peut défaillir ou être contourné.
- 4) L'efficacité des contrôles internes en vue de la préparation des états financiers est influencée de manière significative par la formation et la qualité du personnel<sup>40</sup>.

### **3. La réglementation du contrôle interne aux Etats-Unis**

Les Etats-Unis ont été les premiers à inscrire la notion de contrôle interne dans une loi, le *Sarbanes-Oxley Act* (« SOX »), amorçant ainsi une évolution fondamentale en vue d'un nouveau droit de la révision. Cette évolution marque la fin de l'autoréglementation en la matière et souligne, en particulier, que le contrôle interne n'est plus une préoccupation de la seule entreprise (« *reine unternehmerische Angelegenheit*<sup>41</sup> »).

Ce chapitre vise ainsi à présenter la loi *Sarbanes-Oxley* (3.1.) et sa transposition en matière de contrôle interne (3.2.). Sur cette base, nous pourrons procéder à une brève critique des mesures prises par le législateur américain (3.3.).

#### **3.1. Le Sarbanes-Oxley Act**

Le Congrès américain a adopté le SOX le 30 juillet 2002 suite à une procédure législative expéditive. Il consacre une des réformes les plus importantes aux Etats-Unis depuis l'adoption du *Securities Act* de 1933, aux répercussions évidentes sur tous les marchés de capitaux.

Nous en présenterons les aspects généraux (3.1.1.) puis les principales dispositions en matière de contrôle interne (3.1.2.).

##### 3.1.1. Présentation général

###### a) Le contexte

Le SOX a été adopté en réaction aux scandales financiers importants qui ont fait vaciller la confiance du public dans les marchés des capitaux et mis en évidence des manquements dans le contrôle interne et, plus généralement, le gouvernement d'entreprise.

---

<sup>40</sup> BOURQUI/BLUMER, p. 1071 s.

<sup>41</sup> RUUD/JENAL, p. 455.

On peut citer notamment les cas *Enron* et *Worldcom* qui ont agi comme de véritables déclencheurs à l'élaboration du SOX. Ces deux affaires ne sont pourtant que la pointe de l'iceberg de scandales survenus à intervalle régulier<sup>42</sup>. En substance, ces cas présentaient trois points communs, consacrant l'échec des principes de bonne gouvernance :

- 1) Participation des membres de la direction à des activités douteuses, voire frauduleuses.
- 2) Abus perpétrés sur une longue période, sans être découverts.
- 3) Rôle assez limité du réviseur en tant qu'instance de contrôle (problème d'indépendance)<sup>43</sup>.

#### b) Objectif du SOX

Contrairement à de nombreuses autres lois, le SOX ne cherche pas à renforcer le pouvoir et l'influence de l'investisseur. Il se concentre au contraire sur la clarification des devoirs et responsabilités des entreprises et des réviseurs. Cela afin de pallier l'autoréglementation et les directives de gouvernement d'entreprise qui n'ont pas fait leurs preuves. Cette loi a donc avant tout un **caractère préventif** : elle entend donner les instruments nécessaires aux entreprises pour prévenir et découvrir à l'avenir les situations potentiellement conflictuelles<sup>44</sup>.

#### c) Portée du SOX

Le SOX s'applique à toutes les entreprises qui sont enregistrées auprès de la *Securities and Exchange Commission* (« SEC ») et donc soumises à sa surveillance. Cela comprend les sociétés dont les titres sont échangés à la bourse américaine (NYSE, NASDAQ, AMEX) et celles dont les titres sont offerts publiquement d'une autre manière. Ces sociétés sont désignées par le terme d'émetteurs (« *Issuer* »)<sup>45</sup>.

Le SOX s'applique également aux entreprises qui sont enregistrées à la SEC et dont le siège se trouve en dehors des Etats-Unis (« *Foreign Private Issuer* »), ainsi qu'aux filiales à l'étranger de sociétés enregistrées à la SEC<sup>46</sup>.

Seul un retrait du marché des capitaux américain, et donc une décote, peuvent soustraire une entreprise aux règles du SOX. Toutefois, la décote n'est possible que si moins de 300

---

<sup>42</sup> Pour plus de détails sur ces cas, MENZIES, p. 7 ss.

<sup>43</sup> MENZIES, p. 11.

<sup>44</sup> MENZIES, p. 12 s.

<sup>45</sup> MENZIES, p. 13.

<sup>46</sup> MENZIES, p. 13.

personnes domiciliées aux Etats-Unis possèdent des actions de l'entreprise, ce qui limite considérablement la portée de cette option<sup>47</sup>.

### 3.1.2. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne

Le SOX prévoit une batterie de mesures divisées en 11 parties, portant chacune sur un thème spécifique. Les dispositions concernant le contrôle interne sont au cœur de ce dispositif. Il est en effet perçu comme un des moyens efficaces pour lutter contre les fraudes dans les états financiers, et donc comme une solution possible aux éclatants scandales financiers. A ce propos, il faut surtout considérer la section 302 (a) et la section 404 (b).

#### a) La section 302 : *Corporate Responsibility for Financial Reports*

Cette section oblige le CEO et le CFO de l'entreprise à fournir une attestation (« *Certification* »), signée de leur main, confirmant que la situation financière de l'entreprise a été correctement présentée et que le rapport à publier a été soigneusement revu<sup>48</sup>.

Le CEO et le CFO sont ainsi responsables de l'exactitude des informations financières contenues dans le rapport et destinées au public. Pour cela, ils doivent mettre en place et s'occuper du suivi de contrôles internes leur permettant d'avoir connaissance des informations importantes (« *material information* ») concernant l'entreprise. Ils doivent également évaluer leur efficacité et présenter dans le rapport leurs conclusions à ce sujet<sup>49</sup>.

Par ailleurs, le CEO et le CFO doivent annoncer au réviseur et au comité d'audit toutes les défaillances dans les contrôles internes et toutes les fraudes découvertes<sup>50</sup>. Ils doivent également indiquer dans leur rapport les éventuels changements intervenus en matière de contrôle interne<sup>51</sup>.

#### b) La section 404 : *Management Assessment of Internal Control*

D'après cette section, chaque rapport annuel qui doit être établi en conformité à la section 13 a ou 15 d du *Securities Exchange Act* doit contenir un rapport sur le contrôle interne en matière d'établissement des comptes (« *Internal Control Over Financial Reporting* ») qui:

---

<sup>47</sup> MENZIES, p. 14.

<sup>48</sup> SOX 302 (a) 1-3.

<sup>49</sup> SOX 302(a) 4.

<sup>50</sup> SOX 302(a) 5.

<sup>51</sup> SOX 302(a) 6.

- 1) rappelle la responsabilité du management pour la mise en place et le suivi d'un système adéquat de contrôle interne et de reporting financier.
- 2) contient une appréciation du système de contrôle interne et du reporting financier<sup>52</sup>.

Lors de la révision du rapport annuel, le réviseur externe doit par ailleurs examiner l'appréciation faite par le management et donner sa propre appréciation du contrôle interne<sup>53</sup>.

La section 404 a ainsi pour but d'éviter les erreurs dans les rapports financiers dues à des contrôles défectueux et donnant de fausses indications aux investisseurs<sup>54</sup>.

## **3.2. La transposition du SOX**

Le SOX ne représente, schématiquement, qu'un cadre assez grossier de directives dont la mise en place doit être réglée par la SEC ainsi que par une autorité nouvellement créée, le *Public Company Accounting Oversight Board* (« PCAOB »).

Nous considérerons brièvement les dispositions d'application que la SEC (3.2.1.) et le PCAOB (3.2.2.) ont édictées en matière de réglementation du contrôle interne.

### 3.2.1. Les dispositions d'application de la SEC

#### a) Section 302 SOX : Mise en place de « *Disclosure Controls and Procedures* »

Le 27 août 2002, la SEC a édicté la règle finale (« *final rule* ») « *Certification of Disclosure in Companies' Quarterly and Annual Reports* », destinée à régler les détails d'application de la section 302 du SOX.

Cette règle finale consacre le terme de « *disclosure controls and procedures* », qui remplace le concept de « *internal controls* » contenu dans la section 302. Ces contrôles doivent permettre que les informations soient publiées à temps et qu'elles soient de qualité (« *quality and timeliness of disclosure* »). Ils s'étendent par ailleurs aussi bien aux informations financières que non financières<sup>55</sup>.

La SEC n'a édicté aucune procédure particulière pour la mise en place, le test et l'appréciation des contrôles. Elle recommande néanmoins la mise en place d'un comité au sein de l'entreprise, avec la mission d'identifier les informations importantes et d'assurer

---

<sup>52</sup> SOX 404 (a).

<sup>53</sup> SOX 404 (b).

<sup>54</sup> MENZIES, p. 21.

<sup>55</sup> Final Rule302, II B. 3, p. 7.

qu'elles soient publiées à temps<sup>56</sup>. Ce qui devrait permettre de garantir la qualité des informations adressées au marché<sup>57</sup>.

#### b) Section 404 SOX : Mise en place de « *Internal Control over Financial Reporting* »

La SEC a publié le 5 juin 2003 sa règle finale intitulée « *Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports* », qui vise à concrétiser les détails d'application de la section 404 du SOX.

#### **1) Définition du contrôle interne**

Cette règle consacre une définition du contrôle interne (« *internal control* ») largement basée sur le référentiel COSO, mais limitée à l'aspect **reporting financier**. Ainsi, elle ne comprend pas les volets opérations et conformité, à l'exception toutefois de la conformité aux lois et réglementations directement applicables à l'établissement des états financiers<sup>58</sup>.

#### **2) Appréciation et rapport du management sur le contrôle interne**

Dans les grandes lignes, le rapport du management sur le contrôle interne doit contenir les éléments suivants :

- Déclaration de responsabilité du management pour la mise en place et le suivi d'un système de contrôle adéquat<sup>59</sup>.
- Indication du modèle utilisé par le management dans son évaluation de l'efficacité du système de contrôle interne, afin d'assurer une meilleure comparabilité entre les différents rapports<sup>60</sup>.
- Evaluation de l'efficacité du système de contrôle interne, avec obligation de publication des défaillances importantes (« *material weakness* »)<sup>61</sup>.
- Déclaration que le réviseur externe a établi un rapport sur l'appréciation du contrôle interne par le management<sup>62</sup>.

La Commission précise que le management doit baser son évaluation sur un modèle de contrôle reconnu, c'est-à-dire qui a fait l'objet d'une consultation publique, et remplissant

---

<sup>56</sup> Final Rule 302, II. B. 3, p. 8.

<sup>57</sup> MENZIES, p. 44.

<sup>58</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 9.

<sup>59</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12.

<sup>60</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12 s.

<sup>61</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12 s.

<sup>62</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12 s.

certaines critères, en particulier concernant la qualité et l'étendue des mesures proposées. La Commission reconnaît par ailleurs que le modèle COSO remplit ces critères, mais n'impose pas son utilisation<sup>63</sup>.

La Commission ne règle pas directement la façon de procéder à l'évaluation, mais exige que les entreprises puissent justifier matériellement leurs conclusions (« *evidential matter, including documentation* »)<sup>64</sup>. La documentation établie à cette fin servira également à la société d'audit qui devra apprécier l'évaluation faite par le management<sup>65</sup>.

### **3) Différences entre le *Internal Control over Financial Reporting* et les *Disclosure Controls and Procedures***

La SEC expose clairement que le terme de « *disclosure controls and procedures* » relatif à la section 302 n'est pas identique à celui de « *internal control over financial reporting* » consacré par la section 404, mais reconnaît cependant que ces notions sont proches et se recoupent partiellement (« *substantial overlap* »)<sup>66</sup>.

La notion du contrôle interne telle que définie par 404 est plus restrictive. En effet, les entreprises sont libres de ne pas inclure certains éléments du contrôle interne lorsqu'elles établissent leur « *disclosure controls and procedures* », puisqu'il leur appartient de décider les processus sur lesquels elles veulent se baser. Elles ne se baseront donc pas forcément sur toutes les composantes de l'« *internal control over financial reporting* »<sup>67</sup>.

#### 3.2.2. Les dispositions d'application du PCAOB

Le PCAOB avait la mission d'édicter un standard d'audit en relation avec la section 404 SOX qui puisse servir de base pour l'activité du réviseur lors de l'examen de la conformité à SOX 404. Le PCAOB a rempli son mandat en publiant, le 9 juin 2004, son « *Auditing Standard-An Audit of Internal Control over Financial Reporting performed in conjunction with an Audit of Financial Statements* ».

Le standard s'adresse en premier lieu au réviseur externe. Son impact indirect sur les entreprises pour les questions de détail qui ne sont pas réglées dans le SOX et dans les dispositions de la SEC n'est pourtant pas négligeable. Le standard du PCAOB indique en effet clairement aux entreprises quelles sont les exigences que doivent remplir les contrôles

---

<sup>63</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 12.

<sup>64</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 14.

<sup>65</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 14.

<sup>66</sup> Final Rule 404, II. A. 3, p. 17.

<sup>67</sup> Final Rule 404, II. D. 3, p. 17.

internes et les attestations que la direction établit afin de passer le test de l'examen par le réviseur<sup>68</sup>.

Nous considérerons brièvement les éléments principaux du standard (a) et ses conséquences sur le management (b).

#### a) Principaux éléments du standard

Le travail du réviseur ne doit pas se limiter à l'examen de la véracité de la déclaration du management. Au contraire, il doit procéder à une appréciation indépendante de l'efficacité du contrôle interne. A cette fin, le PCAOB définit différentes phases et éléments de l'activité de révision, à savoir :

- 1) **Appréciation des conclusions du management** : le réviseur doit apprécier le rapport du management dans le cadre de ses propres recherches, afin de contrôler l'exactitude des données qu'il contient. Le rapport du management sert néanmoins de base au travail du réviseur. Le réviseur doit également contrôler la documentation des contrôles effectués par le management ainsi que l'utilisation d'un modèle de contrôle reconnu lors de l'appréciation de l'efficacité du contrôle interne<sup>69</sup>.
- 2) **Analyse du système de contrôle interne pour l'établissement des comptes** : le réviseur doit comprendre le système de contrôle interne de l'entreprise. Pour cela, il peut s'appuyer sur le rapport du management, sur des questions aux collaborateurs, sur l'analyse de la méthode de travail des personnes responsables des contrôles ainsi que sur la documentation utilisée et produite lors du processus de contrôle<sup>70</sup>.
- 3) **Vérification de l'efficacité du contrôle interne** : le réviseur contrôle en particulier que le nombre des contrôles existants sont suffisants pour garantir des états financiers fiables. Au moyen de tests, il apprécie alors l'organisation des contrôles existants (« *Design effectiveness* ») et l'efficacité des contrôles dans l'activité commerciale (« *Operating effectiveness* »). A préciser que tous les contrôles ne doivent pas être testés. Le réviseur doit en effet limiter ses tests aux contrôles essentiels. Il faut néanmoins que le test varie d'année en année pour éviter qu'il

---

<sup>68</sup> MENZIES, p. 102.

<sup>69</sup> PCAOB, p. 164 ss.

<sup>70</sup> PCAOB, p. 167 ss.

n'ait un caractère trop prévisible et pour prendre en compte les changements au sein de l'entreprise<sup>71</sup>.

- 4) **Appréciation et classification des résultats des tests** : le PCAOB établit des critères standards, qui servent de base au management et au réviseur. A noter en particulier qu'il y a selon ces critères une défaillance de contrôle (« *control deficiency* ») lorsque l'organisation ou l'exécution des contrôles ne permet pas au management ou aux collaborateurs de découvrir à temps des erreurs ou qu'elles ne soient empêchées. Le PCAOB distingue, suivant l'importance des défaillances, entre les « *significant deficiencies* » et les « *material weaknesses* »<sup>72</sup>.
- 5) **Formulation d'une déclaration et annonce** : le réviseur doit annoncer par écrit au comité d'audit et au management toutes les « *significant deficiencies* » et les « *material weaknesses* » découvertes au cours de sa vérification<sup>73</sup>.

#### b) Conséquences sur le management

En substance, les conséquences du standard sur le management peuvent se résumer en 3 points principaux :

- 1) Le standard contribue à assurer que le management assume sa responsabilité pour l'efficacité des contrôles internes en matière d'établissement des comptes.
- 2) Le management doit définir des critères adéquats afin de procéder à une appréciation approfondie de l'efficacité du contrôle interne.
- 3) L'appréciation doit être suffisamment documentée<sup>74</sup>.

### **3.3. Appréciation**

Le législateur américain a imposé des règles plus strictes pour le gouvernement d'entreprise. Par cette nouvelle législation, il a changé la donne : le SOX est en effet un exemple extrême de la manière dont le législateur peut modifier rapidement et durablement les pratiques de l'économie par des règles détaillées et sans ambiguïtés. Son effet extraterritorial a par ailleurs eu des répercussions sur les législateurs étrangers qui ne pouvaient pas ignorer son influence. *De facto*, le SOX est ainsi devenu une sorte de code à la portée globale<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup> PCAOB, p. 181 ss.

<sup>72</sup> PCAOB, p. 187 ss.

<sup>73</sup> PCAOB, p. 194 ss.

<sup>74</sup> MENZIES, p. 107.

<sup>75</sup> WEIBEL, p. 106.

### 3.3.1. Aspects positifs du SOX

#### a) En général

Le SOX règle clairement la question des responsabilités : les rôles au sein du gouvernement d'entreprise ont été clarifiés, la collaboration entre des fonctions différentes améliorées, les normes de qualité renforcées et un nouveau langage commun trouvé quant à l'évaluation des risques relatifs à la tenue des comptes et des rapports financiers. Il est donc possible, en cas de problème, de déterminer quel organe a fait défaut<sup>76</sup>.

Il entraîne également un effet important de synergie : dialogue intensif entre le management et la révision et meilleure collaboration entre réviseur externe et interne, d'autant que les standards du PCAOB permettent au réviseur externe de se baser sur les tests et résultats du contrôle interne<sup>77</sup>.

Au final, le SOX a donc permis d'améliorer la gouvernance d'entreprise et de réformer la branche de la révision. Il a surtout contribué à restaurer la confiance des investisseurs dans le marché des capitaux américain.

#### b) Section 404 SOX

La section 404 a forcé les entreprises à porter une plus grande attention à leur système de contrôle interne en matière de préparation des états financiers. Cela a eu des effets bénéfiques sur les mécanismes de contrôle et a permis de gagner en efficacité, ce qui profite aux entreprises et à leurs actionnaires. Les nouvelles exigences en matière de reporting ont par ailleurs renforcé l'éthique au sein de l'entreprise, les règles anti-fraude et la comptabilité<sup>78</sup>.

### 3.3.2. Aspects négatifs du SOX

La section 404 du SOX a par ailleurs lancé un vif débat sur la question des coûts de conformité à la charge des entreprises et, indirectement, de l'économie américaine en général. Ce débat a par ailleurs été relayé par diverses études qui ont mis en évidence la démesure de ces coûts<sup>79</sup>. Conscientes du problème, la SEC et le PCAOB essaient d'adapter leurs dispositions d'application afin de tenir compte de cet élément. Malgré cela, les coûts de conformité restent très élevés et le respect de l'art. 404 coûtera, selon un sondage récent

---

<sup>76</sup> WEIBEL, p. 108.

<sup>77</sup> WEIBEL, p. 109.

<sup>78</sup> *Letter of April 11 2005*, p. 2.

<sup>79</sup> Voir en particulier l'étude de Charles River Associates, *Sarbanes-Oxley Section 404, Costs and Remediations of Deficiencies : Estimates from a sample of Fortune 1000 Companies*, <http://www.sec.gov/spotlight/soxcomp/soxcomp-all-attach.pdf>, 08.08.2006.

de FEI, en moyenne 62% de plus que prévu<sup>80</sup>. S'il y a des améliorations, la balance entre coûts et efficacité devra donc encore être trouvée.

## 4. La réglementation du contrôle interne en Europe

L'Europe n'a pas attendu les récents scandales financiers pour mener des réflexions au sujet de l'obligation de révision (« contrôle légal des comptes ») dans l'Union Européenne. L'éclatement de ces scandales a néanmoins nourri les réflexions qui étaient déjà en cours et accéléré l'adoption de mesures largement basées sur le modèle américain.

Ce chapitre aura ainsi pour but de dresser un bref historique de la situation du contrôle des comptes dans l'Union Européenne (4.1.), puis de présenter plus en détail l'évolution législative amenée par les scandales financiers et consacrée par la révision de la 8<sup>ème</sup> directive (4.2.). Nous procéderons alors à une brève appréciation de cette révision en matière de contrôle interne (4.3.).

### 4.1. Historique

#### 4.1.1. Les bases légales

Dans l'Union Européenne, le contrôle légal des comptes était basé, en substance, sur trois directives principales :

- La **quatrième directive** 78/660/CEE du Conseil du 25 juillet 1978 concernant les comptes annuels de certains types de société<sup>81</sup>.
- La **septième directive** 83/349/CEE du Conseil du 13 juin 1983 concernant les comptes consolidés<sup>82</sup>.
- La **huitième directive** 84/253/CEE du Conseil du 10 avril 1984 concernant l'agrément des personnes chargées du contrôle légal des documents comptables<sup>83</sup>.

Ces directives n'offraient cependant pas une approche harmonisée de la question du contrôle légal des comptes dans la Communauté. La 8<sup>ème</sup> directive en particulier était critiquée, car incomplète. De plus, les pratiques relatives à la profession de contrôleur légal en Europe n'étaient pas homogènes. Elles relevaient soit de la réglementation des états membres, soit de règles librement adoptées par la profession<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> CMA, p. 1.

<sup>81</sup> JO L 222 du 14 août 1978, p. 11.

<sup>82</sup> JO L 193 du 18 juillet 1983, p. 1.

<sup>83</sup> JO L 126 du 12 mai 1984, p. 20.

<sup>84</sup> ROBERT, p. 1.

#### 4.1.2. Les initiatives

La Commission, consciente des insuffisances de la 8<sup>ème</sup> directive, a publié en 1996 un livre vert sur le « rôle, statut et responsabilité du contrôleur légal des comptes dans l'Union Européenne<sup>85</sup> ». Ce livre devait lancer une réflexion sur la nécessité d'une action communautaire dans ce domaine. Il fut suivi par la communication de 1998 intitulée « le contrôle légal des comptes dans l'UE : la marche à suivre<sup>86</sup> » et deux recommandations :

- La recommandation du 15 novembre 2000 relative aux « exigences minimales en matière de contrôle de la qualité du contrôle légal des comptes dans l'UE<sup>87</sup> ».
- La recommandation du 16 mai 2002 sur « l'indépendance du contrôleur légal des comptes dans l'UE : principes fondamentaux<sup>88</sup> ».

#### 4.1.3. L'impact des scandales financiers

Si la réflexion était déjà bien avancée, la vague des scandales financiers en Europe et aux Etats-Unis a néanmoins contraint la Commission européenne à modifier son approche du problème. Jusqu'alors, elle avait en effet privilégié le recours à des recommandations non contraignantes. Dans sa communication de mai 2003 intitulée « renforcer le contrôle légal des comptes dans l'UE<sup>89</sup> », la Commission a fait un pas supplémentaire en proposant une révision de la 8<sup>ème</sup> directive<sup>90</sup>.

### **4.2. La révision de la 8<sup>ème</sup> directive**

#### 4.2.1. Généralités

La proposition de 8<sup>ème</sup> directive sur le contrôle légal des comptes dans l'UE a été adoptée le 28 septembre 2005 par le Parlement européen en première lecture, dans une rédaction que le Conseil a également entérinée. Cela a donc rendu inutile une seconde lecture par le Parlement ou le Conseil<sup>91</sup>.

Les députés ont adopté une approche plus flexible que celle proposée par la Commission européenne, notamment en donnant plus de marge de manœuvre aux Etats membres pour adapter le texte aux règles nationales en vigueur. Cette version allégée reste néanmoins

---

<sup>85</sup> JO C 321 du 28 octobre 1996, p. 1.

<sup>86</sup> JO C 143 du 8 mai 1998, p. 12.

<sup>87</sup> JO L 91 du 31 mars 2001, p. 91.

<sup>88</sup> JO L 191 du 19 juillet 2002, p. 22.

<sup>89</sup> JO C 236 du 2 octobre 2003, p. 2.

<sup>90</sup> ROBERT, p. 1.

<sup>91</sup> MCCREEVY, p. 1.

dans l'objectif de départ, à savoir une réforme visant « à renforcer et à harmoniser la fonction de contrôle légal dans l'ensemble de l'UE<sup>92</sup> ».

La Directive est entrée en vigueur le 17 mai 2006, avec un délai de transposition de deux ans pour les États membres<sup>93</sup>.

#### 4.2.2. Les dispositions en matière de contrôle interne

La Directive contient des dispositions en matière de contrôle interne à son chapitre X, intitulé « Dispositions spéciales concernant le contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public ». Elles ne s'appliquent donc qu'aux contrôleurs des entités d'intérêt public, qui sont définies largement comme les sociétés cotées, les banques et les compagnies d'assurance<sup>94</sup>.

La Directive impose des obligations aux réviseurs (« contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit ») à travers l'art. 40 (a) et au comité d'audit à travers l'art. 41 (b).

##### a) Article 40 : Rapport de transparence

Cet article introduit l'obligation pour le contrôleur légal ou le cabinet d'audit de publier un rapport détaillé sur les entités d'intérêt public qu'ils contrôlent. À cet égard, le cabinet d'audit doit notamment fournir une déclaration sur la gouvernance de l'entreprise, une description de son système interne de contrôle qualité et une déclaration sur l'efficacité de son fonctionnement émanant de son organe d'administration ou de direction.

##### b) Article 41 : Comité d'audit

Cet article introduit l'obligation pour toutes les entités d'intérêt public de se doter d'un comité d'audit. Ce comité est chargé de diverses missions dans le but de renforcer la qualité du processus d'information financière et du contrôle légal des comptes. À cette fin, il devra en particulier s'occuper du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques de la société.

#### 4.2.3. L'étendue du contrôle interne

Le système de contrôle interne consacré dans la 8<sup>ème</sup> directive comprend aussi bien les aspects de reporting financier que les aspects opérationnels et de conformité. Il doit ainsi assurer « la diffusion rapide d'une information fiable et le respect des lois et des

---

<sup>92</sup> MCCREEVY, p. 1.

<sup>93</sup> 8<sup>ème</sup> Directive, p. 107.

<sup>94</sup> 8<sup>ème</sup> Directive, p. 92.

règlements applicables, ainsi qu'une utilisation appropriée des actifs de la société<sup>95</sup> ». Ainsi, le flux d'information doit être assuré entre le cabinet d'audit et le comité d'audit, notamment sur les risques financiers importants encourus par l'entreprise, les fraudes impliquant les gestionnaires et les lacunes importantes du contrôle interne relatives au processus d'information financière<sup>96</sup>.

#### 4.2.4. La responsabilité pour le contrôle interne

Le conseil d'administration supporte l'entière responsabilité pour le fonctionnement, la surveillance et la publicité du contrôle interne. Le rôle du comité d'audit consiste simplement à « veiller à ce que le contrôle soit effectué et à ce que des procédures de communication et de déclaration des infractions aux règles de contrôle interne ainsi qu'aux lois et règlements applicables soient en place<sup>97</sup> ».

### **4.3. Appréciation**

A la différence des Etats-Unis, qui ont répondu aux scandales financiers par une batterie de mesures strictes et détaillées, l'Europe a opté pour une riposte plus modérée et réfléchie en émettant des principes privilégiant la substance sur la forme<sup>98</sup>. La révision de la 8<sup>ème</sup> directive, bien que déclenchée par l'éclatement des scandales financiers, n'en constitue donc pas une réaction purement mécanique.

Si les deux législations se recoupent sur différents aspects et visent des domaines semblables dans le même but de regagner la confiance des investisseurs, elles arpentent ainsi des chemins différents. En particulier, la directive est beaucoup moins contraignante pour la mise en place d'un système de contrôle interne, car elle entend laisser une marge de manœuvre aux différents Etats membres<sup>99</sup>. Elle consacre cependant une conception du contrôle interne plus large, qui ne se limite pas au reporting financier, mais englobe également les aspects opérationnels et de conformité.

---

<sup>95</sup> Proposition, p. 9.

<sup>96</sup> Proposition, p. 9.

<sup>97</sup> Proposition, p. 9.

<sup>98</sup> LEMAIRE, p. 2 s.

<sup>99</sup> LEMAIRE, p. 2.

## 5. La réglementation du contrôle interne en Suisse

La Suisse a également suivi l'impulsion lancée par le SOX en matière de contrôle interne. Sous la pression de la SEC et du PCAOB, la Suisse devait en effet mettre en place un système jugé équivalent à celui adopté aux Etats-Unis, sous risque de voir les contrôleurs du PCAOB venir superviser le travail des sociétés d'audit en Suisse.

Le but ce chapitre sera de rappeler l'état de la réglementation du contrôle interne sous le droit actuel (5.1.), de présenter les principales nouveautés apportées par le nouveau droit (5.2.), ce qui nous permettra d'en esquisser une appréciation critique à la lumière des développements internationaux exposés ci-dessus (5.3.).

### 5.1. Le droit actuel

En droit actuel, la notion de contrôle interne n'est pas réglée directement dans la loi. Le concept n'est pourtant pas totalement inconnu : on le retrouve notamment dans la directive SWX concernant les indications relatives au *Corporate Governance* (« directive SWX ») et dans le code suisse de bonne pratique (« CBP »).

Dans cette partie, nous analyserons les normes du CO (5.1.1.), de la directive SWX (5.1.2.) et du CBP (5.1.3.), qui sont de nature à fonder la responsabilité du conseil d'administration pour la création d'un système de contrôle au sein de l'entreprise. Nous ferons alors une brève synthèse de la situation sous le droit actuel (5.1.4.)

#### 5.1.1. Le CO

##### a) Généralités

En l'état, le Code des obligations ne contient pas de disposition réglant clairement la responsabilité du conseil d'administration pour la mise en place d'un système de contrôle interne. Pendant longtemps, la doctrine a même vu dans la mise en place d'un tel système la marque d'un manque de contrôle de la révision, voire d'une tentative de la part du conseil d'administration d'instaurer une police parallèle (« *Parallelpolizei* ») au sein de l'entreprise<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> BÖCKLI, p. 989.

## b) Dispositions applicables

*De lege lata*, cette obligation peut néanmoins être tirée du catalogue des compétences inaliénables et intransmissibles du conseil d'administration contenu à l'art. 716a al. 1 CO, en particulier des chiffres 1, 3 et 5.

### **1) chiffre 1 : haute direction**

La haute direction « consiste en la fixation des objectifs de la politique de l'entreprise, le choix des moyens pour les atteindre et la surveillance des actes de la direction sous l'angle de la conformité à ces objectifs<sup>101</sup> ». En ce sens, elle implique un élément de surveillance de nature à fonder une obligation pour le conseil d'administration de créer des systèmes de contrôle<sup>102</sup>.

### **2) chiffre 3 : contrôle financier**

Le contrôle financier doit permettre d'assurer que les principes de l'établissement régulier des comptes et de la comptabilité, à la charge du conseil d'administration en vertu des articles 662a et 957ss CO, puissent être respectés. Pour cela, le conseil d'administration doit mettre en place des mécanismes de contrôle interne<sup>103</sup>. A noter toutefois que son devoir se limite ici à des contrôles en matière de reporting financier.

### **3) chiffre 5 : haute surveillance**

La haute surveillance consiste à surveiller « les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données<sup>104</sup> ». Cette définition se limite certes à la légalité mais peut être étendue, selon Mustaki/Engammare, à des aspects d'opportunité, c'est-à-dire à un « contrôle matériel de la conduite des affaires sous l'angle de sa conformité au but de la société<sup>105</sup> ».

La haute surveillance n'est cependant pas restreinte à un contrôle *a posteriori*. Elle implique au contraire une certaine permanence qui doit permettre au conseil d'administration de réagir rapidement. Il doit en particulier s'assurer que les activités déléguées sont conformes aux objectifs fixés et à l'intérêt social. La haute surveillance joue ainsi un rôle préventif. Elle exige par ailleurs que le conseil d'administration garantisse des

---

<sup>101</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281.

<sup>102</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281.

<sup>103</sup> Message, p. 3798.

<sup>104</sup> Art. 716a al. 1 ch. 5.

<sup>105</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281 et les références citées.

systèmes de reporting et de contrôle interne afin de rester informé en continu des activités de la direction et de prendre les mesures nécessaires<sup>106</sup>.

Selon Mustaki/Engammare, il existe donc déjà une obligation de fait pour le conseil d'administration de mettre en place un système de contrôle efficace, puisque c'est le seul moyen pour lui de s'assurer d'être informé en permanence et, ainsi, d'assumer son obligation de haute surveillance<sup>107</sup>. A noter qu'il s'agit ici d'un contrôle interne qui est plus vaste que celui du chiffre 3, puisqu'il comprend également les aspects opérations et conformité.

### c) Sanctions

L'obligation du conseil d'administration de mettre en place un système de contrôle interne n'est certes pas expressément mentionnée dans le droit actuel, elle devrait néanmoins pouvoir être sanctionnée par le biais de l'art. 754 CO, qui règle les conditions de la responsabilité du conseil d'administration, à savoir :

- 1) un dommage
- 2) une violation d'un devoir
- 3) une faute
- 4) un lien de causalité adéquat

Théoriquement, il semble donc possible qu'un actionnaire ou un créancier actionne le conseil d'administration en responsabilité pour n'avoir pas créé un système de contrôle interne adéquat et, de ce fait, lui avoir causé un dommage. A cet égard, le conseil d'administration ne pourrait pas faire valoir la preuve libératoire de l'art. 754 al. 2 CO, puisque la non création de ce système de contrôle interne constitue une violation de ses obligations qui résultent implicitement de l'art. 716a al. 1 ch. 1, 3 et 5 CO<sup>108</sup>.

### d) Perspectives

La situation actuelle devrait être précisée à l'avenir puisque le législateur propose, dans l'avant-projet sur le droit des sociétés, de remplacer le terme « contrôle financier » à l'art. 716a al. 1 ch. 3 par celui de « contrôle interne »<sup>109</sup>: le conseil d'administration serait ainsi

---

<sup>106</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 281 s.

<sup>107</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 282.

<sup>108</sup> Dans le même sens, MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 289.

<sup>109</sup> Voir l'avant-projet de la modification du code des obligations, p. 42,

[http://www.ejpd.admin.ch/etc/medialib/data/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtrevision.Par.0007.File.tmp/VEfranz05113%20revOFJ\\_version%20finale%20Version%20EDA.pdf](http://www.ejpd.admin.ch/etc/medialib/data/wirtschaft/gesetzgebung/aktienrechtrevision.Par.0007.File.tmp/VEfranz05113%20revOFJ_version%20finale%20Version%20EDA.pdf), 08.08.2006.

responsable de fixer les principes en matière de contrôle interne, c'est-à-dire d'assurer la création d'un système de contrôle interne adéquat en matière de reporting financier.

En définitive, cette modification ne changerait pas le sens de la disposition mais permettrait une harmonisation des notions, ce qui garantirait une plus grande sécurité juridique, et, partant, une clarification de la responsabilité du conseil d'administration pour la mise en place d'un système de contrôle interne au sein de son entreprise.

### 5.1.2. La directive SWX

#### a) Généralités

La directive SWX concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise (« DCG ») est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2002. Elle engage les émetteurs de la SWX à rendre accessible aux investisseurs certaines informations clés sur la gouvernance d'entreprise<sup>110</sup>.

#### b) Champ d'application

La DCG s'applique de manière contraignante à :

- toutes les sociétés émettrices qui ont leur siège en Suisse et dont les droits de participation sont cotés à la SWX.
- tous les émetteurs qui n'ont pas leur siège en Suisse et dont les droits de participations sont cotés à la SWX, mais non dans leur pays d'origine<sup>111</sup>.

#### c) Dispositions applicables

La DCG traite du contrôle interne à son chiffre 3.7, intitulé « Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction ». Ce chiffre impose au conseil d'administration la publication de la « structure des instruments de surveillance et de contrôle du conseil d'administration par rapport à la direction générale de l'émetteur<sup>112</sup> ». La directive ne prescrit pas de formes particulières pour ces instruments. Ceux-ci devraient néanmoins être « adaptés aux besoins d'informations et aux risques liés aux différentes branches et entreprises<sup>113</sup> ».

---

<sup>110</sup> CBP, p. 18.

<sup>111</sup> CBP, p. 18.

<sup>112</sup> CBP, p. 22.

<sup>113</sup> KPMG, directive, p. 30.

### 5.1.3. Le Code suisse de bonne pratique

#### a) Généralités

Le Code suisse de bonne pratique (« le Code ») a été adopté le 25 mars 2002 par l'économie suisse. Elaboré par un groupe d'experts, il s'inspire des initiatives semblables à l'étranger mais développe des solutions tenant compte de la situation propre à la Suisse. Il vise ainsi à définir les principes du gouvernement d'entreprise en Suisse<sup>114</sup>.

#### b) Champ d'application

Le Code contient un ensemble de recommandations non contraignantes destinées en premier lieu aux sociétés ouvertes au public. Les autres sociétés peuvent néanmoins s'en inspirer, puisqu'il décrit « le niveau de pratique irréprochable [...] suivi par de nombreuses entreprises modèles en Suisse<sup>115</sup> ».

#### c) Dispositions applicables

Le Code règle la question du contrôle interne aux chiffres 19 et 20. Il prescrit que le conseil d'administration est responsable du bon fonctionnement du contrôle interne. Pour cela, il doit s'assurer que le système de contrôle interne est « adapté à la taille, à la complexité et au profil de risques de la société<sup>116</sup> ».

Le Code adopte une approche tricéphale du contrôle interne, qui devrait comprendre la révision interne, le respect des normes (« *compliance* ») et la gestion des risques. Il précise que la fonction *compliance* doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise, qu'elle peut être intégrée au système de contrôle interne et qu'elle devrait faire l'objet d'une évaluation annuelle au moins<sup>117</sup>. Il précise par ailleurs que la gestion des risques recouvre aussi bien les risques financiers qu'opérationnels<sup>118</sup>.

Le Code a donc une approche large du contrôle interne qui doit permettre d'obtenir une image exacte des risques ou des manquements existants dans la société<sup>119</sup>. A noter encore que le Code permet des simplifications ou des adaptations, notamment pour les PME : elles pourront ainsi mettre en place à leur manière un système de contrôle interne performant en fonction de leurs structures propres<sup>120</sup>.

---

<sup>114</sup> CBP, p. 4.

<sup>115</sup> CBP, p. 4.

<sup>116</sup> CBP, point 19.

<sup>117</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 265.

<sup>118</sup> CBP, point 19.

<sup>119</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 265.

<sup>120</sup> MUSTAKI/ENGAMMARE, p. 266.

#### d) Portée

Le Code est certes un code privé qui ne contient que des recommandations non contraignantes. Il décrit néanmoins le système idéal que tout conseil d'administration devrait mettre en place. *De facto*, il crée ainsi un modèle pour toutes les entreprises, car c'est à l'aune de ce Code que le juge risque de déterminer le niveau de diligence des administrateurs dans leur obligation de haute surveillance<sup>121</sup>. Sa portée pratique est donc très importante.

#### 5.1.4. Synthèse

Actuellement, la responsabilité du conseil d'administration pour la création d'un système de contrôle interne n'est pas clairement réglée dans le Code des obligations :

- En matière de reporting financier, cette obligation peut être déduite de l'art. 716a al. 1 ch.3, qui devrait d'ailleurs être modifié pour mentionner expressément le contrôle interne.
- Pour les aspects opérations et conformité, cette obligation peut être déduite de l'art. 716a al. 1 ch. 1 et 5.

Ces dispositions sont par ailleurs renforcées par les chiffres 19 et 20 du CBP. Ce Code est certes non contraignant, il décrit néanmoins un modèle idéal auquel tout conseil d'administration diligent devrait se conformer. Il pourrait donc jouer un rôle important dans l'évaluation par le juge d'un éventuel manquement du conseil d'administration dans le cadre d'une action en responsabilité basée sur l'art. 754 CO.

Il faut finalement noter que si le droit actuel impose, *de facto*, une obligation pour le conseil d'administration de mettre en place un système de contrôle interne, il ne pose cependant aucune exigence quant au contenu de ce dernier : il n'a donc besoin d'être ni formalisé, ni standardisé, ni même documenté.

## **5.2. Le nouveau droit**

Le Parlement a adopté le 16 décembre 2005 le nouveau droit de la révision. Il est composé d'une modification du CO consacrant une révision totale des dispositions du droit de la société anonyme sur l'organe de révision (art. 727 ss CO), ainsi que d'une nouvelle Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (« LSR »). Ces deux textes entreront probablement en vigueur dans le deuxième semestre 2007. Ce nouveau cadre en

---

<sup>121</sup> MUSTAKI, p. 67.

matière de révision s'inspire logiquement du SOX, mais il n'en est pas une copie conforme pour autant.

Après quelques généralités (5.2.1.), nous présenterons brièvement la nouvelle réglementation de l'obligation de révision (5.2.2.), les dispositions applicables en matière de contrôle interne (5.2.3.) et la prise de position de la Chambre fiduciaire sur ces nouvelles dispositions (5.2.4.). Ce qui nous permettra d'en tirer une brève synthèse (5.2.4.)

### 5.2.1. Généralités

#### a) Le contexte

En 1998 déjà, le Conseil fédéral avait mis en consultation un avant-projet de loi fédérale sur l'établissement et le contrôle des comptes annuels (« LECCA »). Cet avant-projet visait une adaptation complète des règles en matière de révision. La consultation donna lieu à des réactions très contradictoires et le projet fut suspendu.

Les scandales financiers survenus en Suisse et à l'étranger ont néanmoins mis en évidence la nécessité d'agir et de réviser en priorité le droit de la révision, cela d'autant plus que les Etats-Unis faisaient pression pour que les systèmes étrangers s'adaptent à leur modèle<sup>122</sup>.

Face à cette situation, le Conseil fédéral a chargé, le 29 janvier 2003, le Département fédéral de justice et police (« DFJP ») de remettre l'avant-projet sur le métier. Pressé par le temps, le DFJP a décidé, en mars 2003, de scinder l'ancien projet LEECA et de traiter séparément la nouvelle réglementation relative au droit de la révision. Il y a également adjoint la question de la surveillance des activités dans le domaine de la révision. Le but était de déposer un projet le plus rapidement possible<sup>123</sup>.

Le projet d'experts, passablement remanié par l'Office fédéral de la justice, a été adopté par le Conseil fédéral le 23 juin 2004, puis soumis aux Chambres fédérales sous la forme d'un Message complémentaire au projet de modification du droit de la Sàrl. Après une procédure législative expéditive et suite à l'élimination des dernières divergences, le vote final a eu lieu le 16 décembre 2005.

#### b) Les objectifs du nouveau droit

Le nouveau droit entend pallier les lacunes du droit actuel en matière de révision. A cette fin, il vise en particulier à assurer un contrôle des comptes de qualité et à restaurer la confiance dans l'institution de l'organe de révision.

---

<sup>122</sup> Message, p. 3753 ss.

<sup>123</sup> Message, p. 3758 ss.

Le Conseil fédéral avait posé les exigences suivantes pour l'élaboration du projet, qui reflètent l'objectif global poursuivi par cette révision<sup>124</sup> :

- 1) Tenir compte des développements internationaux récents dans les domaines du droit comptable et de la révision.
- 2) Vouer une attention particulière à la situation des PME, en particulier à la relation coût-utilité des nouvelles dispositions.
- 3) Proposer une réglementation fiscalement neutre pour ce qui est du rapport entre le droit fiscal et le droit comptable, tout en visant une amélioration de la transparence.

### c) Les moyens du nouveau droit

#### **1) Définition plus précise des attributions de l'organe de révision :**

Il s'agit de réduire la disparité existante entre les attentes du public et les possibilités réelles de l'organe de révision (« *audit expectation gap* »)<sup>125</sup>. Les attributions de l'organe de révision sont actuellement décrites à l'art. 728 al. 1 CO sous la forme d'une clause générale, ce qui crée un flou concernant le mandat des réviseurs et leurs possibilités réelles<sup>126</sup>. Il n'est ainsi pas rare, même dans les milieux économiques, de croire « qu'un rapport de révision sans réserve est une sorte de marque de qualité garantissant la viabilité économique et la bonne gestion de la société<sup>127</sup> ». Il était donc urgent de clarifier les attributions exactes de l'organe de révision, afin de le placer « très clairement devant ses responsabilités<sup>128</sup> »

#### **2) Exigences professionnelles et surveillance des réviseurs :**

Il s'agit de garantir la fiabilité du contrôle. Pour cela, le nouveau droit définit des exigences différenciées « en fonction du type de révision et de la taille de l'entreprise soumise à la révision<sup>129</sup> ». Il consacre ainsi trois catégories principales de réviseurs :

- entreprise de révision soumise à la surveillance de l'état (art. 727b al. 1).
- expert-réviseur agréé (art. 727b al. 2).
- réviseur agréé (art. 727c).

---

<sup>124</sup> Message, p. 3576 s.

<sup>125</sup> Message, p. 3754.

<sup>126</sup> Message, p. 3772.

<sup>127</sup> Message, p. 3771.

<sup>128</sup> Message, p. 3772.

<sup>129</sup> Message, p. 3773.

La LSR règle par ailleurs les conditions à remplir pour recevoir l'agrément (art. 4 ss) et, plus spécifiquement, les obligations des entreprises soumises à la surveillance de l'Etat (art. 11 ss). Une autorité fédérale de surveillance, nouvellement créée, sera chargée de la gestion de l'agrément et de la surveillance (art. 15 ss).

### **3) Indépendance de l'organe de révision :**

Il s'agit de garantir l'impartialité et l'intégrité du réviseur. Pour cela, l'organe de révision doit s'abstenir de tout ce qui pourrait restreindre dans les faits ou donner l'impression de restreindre son indépendance. Le nouveau droit énumère par ailleurs une liste non exhaustive de situations incompatibles avec le principe d'indépendance de l'organe de révision, car elles créent, au moins, l'impression d'un rapport de dépendance<sup>130</sup>. Cette sévérité dans la fixation des exigences en matière d'indépendance se justifie par l'intérêt public majeur à garantir une révision fiable, du moins pour les grandes sociétés. Il est néanmoins possible, jusqu'à un certain point, de définir des critères différenciés pour le contrôle ordinaire et le contrôle restreint, ce qui permet d'avoir des règles mieux adaptées à chaque niveau<sup>131</sup>.

#### 5.2.2. L'obligation de révision

Le nouveau droit prévoit une réglementation entièrement nouvelle de l'obligation de révision pour toutes les formes juridiques de droit privé, à savoir la société anonyme, la société en commandite par actions, la société à responsabilité limitée, la société coopérative, l'association et la fondation<sup>132</sup>. Il ne modifie par contre pas la situation des entreprises individuelles, des sociétés en nom collectif et des sociétés en commandite qui, bien qu'en principe obligées de tenir des livres, ne sont soumises à aucune obligation de révision<sup>133</sup>.

##### a) Les principes de l'obligation

L'obligation de révision ne se fonde plus sur la forme juridique des sociétés. Le nouveau droit substitue à ce principe un concept d'obligation générale. Il consacre néanmoins deux types de révision différents, le contrôle ordinaire et le contrôle restreint, en fonction d'un nouveau critère basé sur l'importance économique de l'entreprise. Il définit en conséquence trois catégories de sociétés soumises à des objectifs de protection

---

<sup>130</sup> Voir art. 728 ss nCO.

<sup>131</sup> Message, p. 3774.

<sup>132</sup> Message, p. 3764.

<sup>133</sup> IMARK/FISCHER, p. 324.

différenciés. Le choix de la forme juridique de l'entreprise ne devrait ainsi plus être influencé « par une réflexion sur le coût de la révision qui n'a pas sa place dans ce contexte<sup>134</sup> ».

#### b) Les catégories de société

**1) Les sociétés ouvertes au public** sont définies à l'art. 727 al. 1 ch. 1 nouveau CO (« nCO ») comme les sociétés :

- a) qui ont des titres de participation.
- b) qui sont débitrices d'un emprunt par obligation.
- c) dont les actifs ou le chiffre d'affaires représentent 20% au moins des actifs ou du chiffre d'affaires des comptes de groupe d'une société au sens des let. a et b.

Elles doivent se soumettre au contrôle ordinaire d'un organe de révision particulièrement qualifié, soumis à la surveillance de l'Etat<sup>135</sup>. Le but premier de la révision est la protection des investisseurs. Elle doit aussi assurer le bon fonctionnement du contrôle de la gestion de l'entreprise par le marché<sup>136</sup>.

**2) Les entreprises d'une certaine importance économique** sont définies à l'art. 727 al. 1 ch. 2 nCO comme les sociétés qui, au cours de deux exercices successifs, dépassent deux des valeurs suivantes :

- a) total du bilan : 10 millions de francs.
- b) chiffre d'affaires : 20 millions de francs.
- c) effectif : 50 emplois à plein temps en moyenne annuelle.

Elles sont soumises au contrôle ordinaire d'un expert-réviseur agréé<sup>137</sup>. La révision est ici également justifiée par des intérêts publics, car elle contribue à assurer la surveillance de l'entreprise, et donc son développement économique durable<sup>138</sup>.

**3) Les petites et moyennes entreprises** sont désignées sous le terme de PME et rassemblent toutes les sociétés qui n'atteignent pas les valeurs mentionnées ci-dessus. Elles

---

<sup>134</sup> Message, p. 3766.

<sup>135</sup> Art. 727b al 1 nCO.

<sup>136</sup> Message, p. 3765.

<sup>137</sup> Art. 727b al. 2 nCO.

<sup>138</sup> Message, p. 3765.

sont soumises au contrôle restreint d'un réviseur agréé<sup>139</sup>. La révision sert dans ce cas principalement les intérêts privés des parties prenantes et la protection des créanciers<sup>140</sup>.

### c) L'étendue de la révision

1) **Le contrôle ordinaire** correspond fondamentalement à la révision au sens du droit actuel. Les tâches du réviseur sont simplement précisées et étoffées. Selon l'art. 728a al. 1 nCO, l'organe de révision devra ainsi vérifier :

- a) si les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes de groupe sont conformes aux dispositions légales, aux statuts et au cadre de référence choisi.
- b) si la proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice est conforme aux dispositions légales et aux statuts.
- c) s'il existe un système de contrôle interne.

L'organe de révision devra par ailleurs « [tenir] compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue<sup>141</sup> ».

2) **Le contrôle restreint** représente une forme entièrement nouvelle de révision. Cette forme de contrôle est néanmoins courante au plan international et correspond à ce que l'on appelle actuellement « examen succinct » ou « *review* ». Il offre des allègements par rapport au contrôle ordinaire, notamment en ce qui concerne l'étendue, l'intensité et les exigences professionnelles posées à l'organe de révision. Il permet ainsi une charge de travail et des coûts de révision comparativement plus faibles<sup>142</sup>. Selon l'art. 729a al. 1 nCO, l'organe de révision doit vérifier, dans ce cas, s'il existe des faits dont il résulte :

- a) que les comptes annuels ne sont pas conformes aux dispositions légales et aux statuts.
- b) que la proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice n'est pas conforme aux dispositions légales et aux statuts.

L'organe de révision ne doit donc pas vérifier l'existence d'un système de contrôle interne, ni en tenir compte lors de l'exécution du contrôle. Il doit simplement se limiter « à des

---

<sup>139</sup> Art. 727c nCO.

<sup>140</sup> Message, p. 3768.

<sup>141</sup> Art. 728a al. 2 nCO.

<sup>142</sup> Message, p. 3769 s.

auditions, à des opérations de contrôle analytique et à des vérifications détaillées appropriées<sup>143</sup> ».

#### d) Les possibilités d'option

Le système est assorti d'options pour permettre aux sociétés soumises à un contrôle restreint d'adapter le régime de base à leurs besoins, en fonction des circonstances concrètes et en accord avec les objectifs de protection de la révision<sup>144</sup>. A certaines conditions, les sociétés disposent ainsi des possibilités suivantes:

- 1) **Opting up** (option de durcissement du régime obligatoire) : la société normalement soumise à un contrôle restreint peut exiger un contrôle ordinaire dans deux cas principaux:
  - Lorsque des actionnaires représentant ensemble au moins 10% du capital-actions l'exigent<sup>145</sup>.
  - Lorsqu'il est prévu par les statuts ou décidé par l'assemblée générale<sup>146</sup>.
- 2) **Opting out** (option d'exemption du régime obligatoire) : la société soumise au contrôle restreint peut s'y soustraire si deux conditions sont cumulativement remplies<sup>147</sup> :
  - Effectif ne dépasse pas dix emplois à plein temps en moyenne annuelle.
  - Consentement de l'ensemble des actionnaires.
- 3) **Opting down** (option d'assouplissement du régime obligatoire) : aux mêmes conditions, la société peut choisir de maintenir la révision tout en assouplissant le régime légal, par exemple en désignant comme organe de révision une personne qui ne satisfait pas aux conditions requises pour l'agrément<sup>148</sup>.
- 4) **Opting in** (option de régime contractuel) : en pratique, les créanciers peuvent forcer contractuellement la société à faire contrôler ses comptes, même si elle pourrait s'y soustraire par un *opting out* un *opting down*. Les modalités de la révision relèvent alors de la convention entre les parties. A noter toutefois que seuls des créanciers

---

<sup>143</sup> Art. 729a al. 2 nCO.

<sup>144</sup> Message, p. 3776.

<sup>145</sup> Art. 727 al. 2 nCO.

<sup>146</sup> Art. 727 al. 3 nCO.

<sup>147</sup> Art. 727a al. 2.

<sup>148</sup> Message, p. 3777.

au bénéfice d'une position de négociation forte pourront faire usage d'une telle option<sup>149</sup>.

#### e) Synthèse

Les exigences du nouveau droit pour l'obligation de révision peuvent être résumées comme suit :

<b>Critère de taille</b>	<b>Révision prévue par la loi</b>	<b>Exigences concernant l'organe de révision</b>	<b>Objectif de protection</b>
Société ouverte au public	Contrôle ordinaire	Entreprise de révision soumise à la surveillance de l'Etat	Protection des investisseurs
Entreprise d'une certaine importance économique	Contrôle ordinaire	Expert-réviseur agréé	Protection de l'intérêt public
PME	Contrôle restreint	Réviseur agréé	Protection des créanciers

#### 5.2.3. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne

##### a) Généralités

Les dispositions en matière de contrôle interne sont contenues dans le nouveau Code des obligations. A cet égard, il faut considérer les articles suivants :

- L'art. **728a**, qui définit les attributions de l'organe de révision lors du contrôle ordinaire, parmi lesquelles la vérification de l'existence d'un système de contrôle interne (SCI) au sein de l'entreprise.
- L'art. **728b**, qui impose à l'organe de révision d'établir un rapport détaillé à l'intention du conseil d'administration. Ce rapport, qui vient renforcer la position de l'actuel rapport explicatif de l'art. 729a CO, devra contenir des constatations

---

<sup>149</sup> Message, p. 3777.

relatives à l'établissement des comptes, au système de contrôle interne ainsi qu'à l'exécution et au résultat du contrôle<sup>150</sup>.

- L'art. **663b ch. 12**, qui impose au conseil d'administration d'inclure dans l'annexe aux comptes des « indications sur la réalisation d'une évaluation du risque ». Ces informations, désormais obligatoires, feront l'objet d'une vérification par l'organe de révision. A noter qu'il s'agit ici d'un contrôle formel de la procédure et que l'évaluation des risques ne devra pas porter sur tous les risques de l'entreprise, « mais uniquement sur ceux qui pourraient avoir une influence majeure sur l'appréciation des comptes annuels<sup>151</sup> ».

#### b) Champ d'application

1) Les articles 728a et 728b nCO s'appliquent aux sociétés qui :

- Sont soumises au contrôle ordinaire en vertu de l'art. 727 al. 1 nCO.
- Ont exercé un *opting up* selon l'art. 727 al 2 et 3 nCO.
- Doivent se soumettre au contrôle ordinaire sur une base contractuelle.

Ils ne s'appliquent donc qu'aux sociétés qui doivent effectuer un contrôle ordinaire de leurs comptes. La loi ne prévoit en effet aucune obligation en matière de contrôle interne pour les sociétés soumises au contrôle restreint, *a fortiori* pour celles qui ont exercé un *opting out* ou un *opting down*.

2) L'art. 663b ch. 12 s'applique directement aux sociétés anonymes (« SA ») et, par le renvoi de l'art. 801 nCO, également aux sociétés à responsabilité limitée (« Srl »).

#### c) Art. 728a : le projet

Au contraire des art. 728b et 663b, restés inchangés, l'art. 728a a subi des modifications lors des délibérations aux Chambres. Dans le texte du projet, il était prévu à son chiffre 4 que « l'organe de révision vérifie s'il existe un système de contrôle interne qui fonctionne ». Il devait ainsi s'assurer que le conseil d'administration a pris les mesures nécessaires pour la tenue et l'établissement régulier des comptes et examiner que ces mesures sont respectées. En cas de constatation de la défaillance du SCI, il devait en outre s'y substituer en procédant lui-même à des contrôles<sup>152</sup>.

---

<sup>150</sup> Message, p. 3799.

<sup>151</sup> Message, p. 3810.

<sup>152</sup> Message, p. 3798.

Selon le message, cette vérification du SCI ne constituait pas, en soi, une nouvelle attribution de l'organe de révision. Il s'agissait seulement de mentionner explicitement cette attribution qui n'est pas prévue dans le droit actuel<sup>153</sup>.

#### d) Art. 728a : le texte final

L'art. 728a nCO a subi diverses modifications lors des délibérations en commission. A sa session de printemps, le Conseil national a décidé de reformuler le chiffre 4 en biffant le « qui fonctionne »<sup>154</sup> : l'organe de révision doit donc vérifier « s'il existe un système de contrôle interne », et non plus « s'il existe un contrôle interne qui fonctionne ». Il a également ajouté un nouvel alinéa selon lequel l'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son ampleur<sup>155</sup>.

Le Conseil national n'a cependant donné aucune explication quant à ces changements. On pouvait se demander, en particulier, s'il entendait procéder par le retranchement du « qui fonctionne » à une modification matérielle ou simplement formelle et, partant, quelles étaient les véritables conséquences pratiques de cette modification pour les entreprises et les réviseurs<sup>156</sup>.

#### e) Les raisons de la modification

Lors de la session du 1<sup>er</sup> décembre 2005 au Conseil de Etats, le conseiller fédéral Christoph Blocher a esquissé les raisons de la modification de l'art. 728a al. 1 ch. 4.

Il a d'abord admis que le projet d'art. 728a al. 1 ch. 4 pouvait prêter à confusion. D'après le texte du projet, on pouvait en effet déduire que le réviseur devait confirmer l'existence d'un système de contrôle interne qui fonctionne. Pour cela, le réviseur aurait eu besoin de s'appuyer sur des prescriptions détaillées réglant comment un tel système devrait être (« wie dieses auszusehen hat ») pour être considéré comme fonctionnant. Cette solution, consacrée notamment aux Etats-Unis, a été jugée trop exagérée et n'a donc finalement pas été retenue en Suisse<sup>157</sup>.

Dans son article paru dans l'Expert-comptable 2006/5, le professeur Giorgio Behr rappelle en effet qu'il n'était pas question d'« ouvrir la voie à des contrôles plus étendus, voire à

---

<sup>153</sup> Message, p. 3798.

<sup>154</sup> B0 2005 N 82.

<sup>155</sup> B0 2005 N 82.

<sup>156</sup> CAMPONOVO, p. 222.

<sup>157</sup> BLOCHER, BO 2005 E 987.

des exigences dans le sens de la section 404 de la Loi *Sarbanes-Oxley* qui impose des tests du SCI [...] <sup>158</sup> ».

Le législateur a néanmoins voulu maintenir, dans le texte, la vérification de l'existence d'un système de contrôle interne, cela afin de rappeler aux entreprises leur obligation en la matière. En renonçant à toute exigence d'efficacité, il veut toutefois laisser une grande liberté aux entreprises dans la mise en place d'un SCI adapté à leurs besoins et qui ne dépende pas de prescriptions externes, notamment de concepts standardisés proposés par les grandes sociétés d'audit <sup>159</sup>.

#### f) Les exigences concrètes

Dans son intervention au Conseil des Etats, le conseiller fédéral Christoph Blocher a également précisé la notion de système de contrôle interne au sens du nouveau droit de la révision :

- Le système de contrôle interne ne touche que les domaines de l'établissement et la présentation des comptes, à l'exclusion notamment des aspects opérationnels et de conformité.
- La société décide librement des mécanismes de contrôle qu'elle entend mettre en place.
- La société de révision contrôle que de tels mécanismes soient en place dans la société révisée, mais la loi ne prescrit pour cela aucune documentation du système.
- En cas de défaillances dans le système de contrôle interne, l'organe de révision doit y substituer ses propres contrôles.
- La société de révision informe le conseil d'administration des constatations qu'elle a faites en relation avec le système de contrôle interne <sup>160</sup>.

Il résulte de ces explications que l'organe de révision doit procéder à une simple vérification formelle de l'existence d'un système de contrôle interne, qui se limite à la composante du reporting financier. Il s'agit, en effet, de respecter la claire séparation des fonctions entre le conseil d'administration, seul responsable de la conduite de l'entreprise, et l'organe de révision, qui ne peut pas assumer des tâches de direction.

---

<sup>158</sup> BEHR, p. 312.

<sup>159</sup> BLOCHER, BO 2005 E 988.

<sup>160</sup> BLOCHER, BO 2005 E 988.

Cette prescription s'adresse ainsi avant tout aux responsables d'entreprise qui devront définir des structures de contrôle minimales, les documenter et les surveiller en permanence s'ils veulent pouvoir bénéficier de l'attestation de l'organe de révision. Le réviseur devra quant à lui se limiter à examiner les aspects formels de l'existence du SCI au sein de l'entreprise<sup>161</sup>.

#### g) Synthèse

Les exigences du nouveau droit en matière de SCI peuvent se résumer comme suit :

<b>Base légale</b>	728a al. 4 nCO	728b al. 1 nCO	663b ch. 12 nCO
<b>Obligation</b>	Vérification de l'existence d'un SCI	Etablissement d'un rapport détaillé à l'intention du conseil d'administration	Evaluation des risques
<b>Responsabilité</b>	Organe de révision	Organe de révision	Conseil d'administration
<b>Champ d'application</b>	Société soumise au contrôle ordinaire	Société soumise au contrôle ordinaire	SA et Sàrl
<b>Etendue</b>	Vérification formelle limitée au SCI en matière de reporting financier	Rapport doit contenir des constatations relatives au SCI	Annexe aux comptes annuels doit contenir des indications sur la réalisation de l'évaluation des risques

#### 5.2.4. La prise de position de la Chambre fiduciaire

La Chambre fiduciaire a adopté, le 21 mars 2006, sa prise de position en matière de système de contrôle interne (« SCI »). Ce document expose son point de vue quant à l'impact des modifications de la législation sur le SCI pour les entreprises et les réviseurs<sup>162</sup>.

Nous exposerons ci-dessous les précisions apportées par la Chambre pour expliciter les nouvelles exigences légales (a), son rappel des responsabilités en la matière (b) et sa

<sup>161</sup> BEHR, p. 312.

<sup>162</sup> Prise de position, p. 1.

définition du contrôle interne qui va servir de base à une nouvelle norme d'audit, actuellement en préparation (c).

#### a) Précision des exigences légales

1) **Existence du SCI** : la Chambre estime nécessaire de poser des critères permettant de juger de l'existence d'un SCI. Selon elle, un SCI consigné par écrit mais pas vécu au quotidien n'est en effet pas suffisant et ne peut pas être considéré comme existant. Elle pose donc les exigences suivantes<sup>163</sup> :

- Le SCI doit être documenté.
- 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 doit avoir la notion de contrôle présente à l'esprit.

La Chambre rappelle pour le reste que l'ampleur et le contenu du SCI doivent être adaptés aux réalités de l'entreprise, en fonction des éléments suivants<sup>164</sup> :

- Taille de l'entreprise.
- Complexité de son activité.
- Mode de financement.

Elle estime néanmoins « qu'il serait judicieux que le SCI soit, en termes de contenu, exploitable et compréhensible au niveau international<sup>165</sup> ». La Chambre serait ainsi favorable, notamment pour les grandes entreprises, à l'utilisation d'un cadre de référence internationalement reconnu, sans préciser toutefois lequel. Ce qui permettrait aux entreprises d'avoir des prescriptions sur le SCI uniformes et reconnues globalement, et aux réviseurs de disposer des mêmes critères pour donner leur appréciation du SCI et donc de parvenir, au final, à des directives de contrôles uniformes et compréhensibles par les autres réviseurs.

La Chambre précise encore que l'utilisation d'un référentiel ne doit pas entraîner automatiquement l'application de toutes les recommandations décrites. Au contraire, elle

---

<sup>163</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>164</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>165</sup> Prise de position, p. 5.

insiste sur le fait que ces diverses recommandations « ne constituent qu'une sélection des mesures envisageables, et qu'en aucun cas elles doivent toutes être impérativement mises en œuvre pour justifier de l'existence d'un SCI<sup>166</sup> ».

2) **Vérification du SCI** : la Chambre estime que la vérification du SCI devra se faire de façon plus formelle, étant donné que le SCI fait dorénavant l'objet d'une procédure de contrôle séparée<sup>167</sup>.

La vérification du SCI doit en outre être adaptée à la situation et aux réalités de l'entreprise. La Chambre se range en effet derrière la position du législateur, qui voulait éviter de consacrer un système aussi lourd que celui aux Etats-Unis, avec une vérification et des tests du SCI très étendus. Cela d'autant plus que les dispositions suisses sur le contrôle interne ne s'appliquent pas aux seules entreprises cotées, mais à toutes celles soumises au contrôle ordinaire, donc également à des PME d'une certaine taille<sup>168</sup>.

Dans le même esprit, la documentation des procédures doit également rester raisonnable, c'est-à-dire « de nature telle qu'elle permette de vérifier l'existence d'un SCI<sup>169</sup> ».

3) **Rapport sur le SCI** : le Chambre précise que le rapport de révision établi à l'intention du conseil d'administration devra contenir les principales carences et défaillances du SCI susceptibles d'avoir des conséquences sur les comptes annuels. A cet égard, elle relève l'importance pour la profession « de codifier l'attitude qui devra être adoptée par le réviseur s'il constate des défaillances, ceci afin d'harmoniser les réactions en cas de déficits du SCI<sup>170</sup> ». Dans ce sens, elle propose d'élaborer des instructions et des exemples afin de fournir une base commune à l'ensemble de la profession<sup>171</sup>.

#### b) Rappel des attributions et responsabilités

1) **Conseil d'administration** : la Chambre rappelle que le conseil d'administration est responsable en vertu de l'art. 716a al. 1 ch. 3 CO de la mise en place et du maintien d'un SCI adapté à l'entreprise. A cet égard, il répond notamment des points suivants<sup>172</sup> :

- Autorisation et vérification périodique des décisions à caractère stratégique.

---

<sup>166</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>167</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>168</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>169</sup> Prise de position, p. 5.

<sup>170</sup> Prise de position, p. 6.

<sup>171</sup> Prise de position, p. 6.

<sup>172</sup> Prise de position, p. 4.

- Mise en place effective des mesures que doit prendre la direction dans le cadre du SCI.
- Mise en place d'un contrôle adéquat de l'efficacité du SCI par la direction.

Il s'agit ici, selon la volonté de législateur, d'un SCI en matière financière, donc qui se limite au rapport financier et qui comprend « tous les actes et mesures aptes à garantir une comptabilité et une présentation des comptes régulières et constituant par conséquent le fondement de tout état financier<sup>173</sup> ».

Pour remplir son obligation, le conseil d'administration devra notamment<sup>174</sup> :

- Faire régulièrement le point avec la direction sur l'efficacité des mesures prises.
- Evaluer à temps les avis exprimés par les réviseurs internes et externes et en tirer les conséquences qui s'imposent.
- Ordonner des mesures correctrices en cas de carences du SCI et en surveiller l'application.

Elle précise que le conseil d'administration peut par ailleurs prendre les mesures qu'il estime appropriée pour remplir son obligation, par exemple nommer un comité d'audit, mais que cela ne l'exonère en rien de sa responsabilité globale pour le SCI<sup>175</sup>.

2) **Direction** : la direction est responsable de l'application concrète « des stratégies et principes fondamentaux de l'entreprise fixés par le conseil d'administration<sup>176</sup> », ce qui comprend, en particulier, la « définition et la mise en œuvre du SCI<sup>177</sup> ». A cet égard, elle répond notamment des points suivants<sup>178</sup> :

- Elaboration de procédures adéquates d'identification, de mesure, de suivi et de contrôle des risques pris par l'entreprise.
- Identification et suivi de contrôles essentiels.
- Application effective des mesures correctives.
- Maintien et consignation par écrit d'un organigramme définissant sans équivoque les responsabilités, les compétences et les flux de circulation de l'information.

---

<sup>173</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>174</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>175</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>176</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>177</sup> Prise de position, p. 4.

<sup>178</sup> Prise de position, p. 4.

- Consignation par écrit du SCI et de son caractère vérifiable par rapport à la fiabilité de la présentation des comptes.
- Exécution effective des tâches déléguées.

3) **Organe de révision** : la Chambre estime que pour remplir son obligation de vérifier l'existence d'un SCI et d'adresser sur ce point un rapport au conseil d'administration, l'organe de révision devra notamment<sup>179</sup> :

- Effectuer une analyse complète du SCI pour en avoir une vue d'ensemble.
- Etablir un plan d'audit et le mener à terme.
- Mentionner dans son rapport les possibilités d'amélioration du SCI.

### c) Définition du SCI

La Chambre définit le SCI comme « tous les actes, méthodes et mesures ordonnées par le conseil d'administration, la direction et les autres cadres dirigeants, dans le but de garantir la bonne marche de l'entreprise et d'en protéger le patrimoine<sup>180</sup> ». Elle reconnaît aussi une part importante à la culture d'entreprise, puisque « l'ensemble des collaborateurs et des cadres dirigeants marquent de leur empreinte l'environnement général du contrôle<sup>181</sup> ».

Elle consacre ainsi une vision large du contrôle interne, qui ne se limite pas aux états financiers et dont les mesures organisationnelles sont intégrées aux procédures de travail de l'entreprise. Ces mesures comprennent les mesures de contrôles et les outils auxiliaires organisationnels<sup>182</sup>.

1) **Mesures de contrôle** : elles sont appliquées à tous les niveaux de l'entreprise et se subdivisent en plusieurs catégories<sup>183</sup> :

- Les contrôles préventifs doivent éviter à la source que des erreurs soient commises.
- Les contrôles de détection sont effectués lorsque la fréquence d'erreurs est trop élevée.
- Les contrôles automatiques et programmés sont directement intégrés aux procédures de l'entreprise par des mesures organisationnelles ou techniques.
- Les contrôles manuels viennent en complément des contrôles automatiques.

---

<sup>179</sup> Prise de position, p. 4 s.

<sup>180</sup> Prise de position, p. 2.

<sup>181</sup> Prise de position, p. 3.

<sup>182</sup> Prise de position, p. 3 s.

<sup>183</sup> Prise de position, p. 3.

- Les contrôles par le management reposent sur les connaissances spécifiques du management et l'exécution de ses missions de direction et de surveillance.

2) **Outils auxiliaires organisationnels** : la Chambre cite notamment les outils suivants<sup>184</sup> :

- Organigramme.
- Diagramme des déroulements internes et des fonctions.
- Descriptif des postes et des procédures.
- Règlements, directives et instructions de service.
- Identification des contrôles essentiels et mise en œuvre.

#### d) Appréciation

Sans le mentionner explicitement, la Chambre fait une distinction entre le contrôle interne en matière financière, qui est voulu par le législateur, et le contrôle interne général, qui comprend également les aspects opérations et conformité. Elle définit ce dernier de manière large, en accordant une grande importance à l'environnement de contrôle. Cette définition se rapproche ainsi, en définitive, de celle consacrée par COSO, même si la Chambre ne s'y réfère pas directement.

Elle plaide en tout cas pour une solution pragmatique, adaptée au besoin de chaque entreprise, ce qui, à notre sens, n'est pas incompatible avec l'utilisation du modèle COSO comme base pour le contrôle interne. En tout cas, cette prise de position constitue le fondement pour la nouvelle norme d'audit suisse sur le contrôle interne, qui devrait donc aller dans le même sens que COSO.

#### 5.2.5. Synthèse

Le nouveau droit de la révision vise à restaurer la confiance des investisseurs, notamment en imposant de nouveaux standards de révision. Il tend également à clarifier et à étendre les attributions de l'organe de révision qui devra, lors du contrôle ordinaire, vérifier l'existence d'un système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

La nature exacte de cette nouvelle attribution n'est pas précisée dans la loi. Il ressort néanmoins des délibérations aux Chambres qu'il s'agit d'un contrôle purement formel en matière de reporting financier : le réviseur ne doit donc pas juger de l'efficacité du système mis en place, mais seulement de son existence.

---

<sup>184</sup> Prise de position, p. 4.

Dans sa prise de position, la Chambre fiduciaire pose les exigences concrètes que doit remplir le contrôle interne pour que le réviseur puisse le considérer comme existant. Si elle s'adresse avant tout aux réviseurs, cette révision a donc un impact indirect mais important sur les entreprises. Le conseil d'administration, déjà responsable en droit actuel de la mise en place d'un système de contrôle interne, devra désormais le formaliser afin qu'il puisse être reconnu par le réviseur.

### 5.3. Appréciation

Il faut tout d'abord noter que la Suisse a effectué une réforme importante en un temps record au cours de laquelle le législateur mentionne, pour la première fois, le système de contrôle interne. Cette mention explicite souligne et renforce clairement son importance, même si l'obligation de mettre en place un SCI pouvait déjà être tirée du droit actuel. Le législateur n'a cependant pas tenu à entrer dans les aspects matériels qu'un SCI doit comporter et impose par là un contrôle purement formel, soit un contrôle minimum (« *Kontrollminimum* »)<sup>185</sup>.

#### 5.3.1. Aspects positifs du nouveau droit

Le nouveau droit permet avant tout à la Suisse de se profiler avec une solution moderne et praticable internationalement, mais qui est également flexible et adaptée aux besoins spécifiques des PME<sup>186</sup>.

L'existence d'un SCI est en effet considérée de plus en plus comme un élément à part entière d'une bonne gouvernance d'entreprise. La mise en place d'un tel système entraînera forcément des coûts pour l'entreprise mais il devrait aussi permettre, à terme, d'obtenir des bénéfices importants ce qui, finalement, est dans l'intérêt de l'économie suisse en général.

#### 5.3.2. Aspects négatifs du nouveau droit

Le nouveau droit a la faiblesse de ses qualités. En effet, s'il consacre une solution flexible et peu contraignante, certains la trouvent, en matière de contrôle interne, également minimaliste, voire inutile. Dans leur article paru dans la NZZ, Ruud et Pfister parlent même de **clause vide** (« *Leerklausel* »), puisque, selon eux, chaque entreprise dispose déjà d'un SCI<sup>187</sup>.

---

<sup>185</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 113.

<sup>186</sup> Prise de position, p. 1.

<sup>187</sup> RUUD/PFISTER, p. 1.

Sans aller aussi loin, Nadig/Marti/Schmid regrettent que le nouveau droit n'exige que l'existence d'un SCI en matière de reporting financier. Selon eux, cette solution permettra certes de réduire les coûts de mise en place, mais elle n'offrira pas les mêmes bénéfices qu'un **SCI complet**, qui comprenne aussi les aspects opérationnels et de conformité. Seul un tel SCI pourrait véritablement remplir le but premier du contrôle interne, à savoir la gestion adéquate de l'entreprise et fournir ainsi un apport important à son développement et à son succès<sup>188</sup>.

Par ailleurs, ils estiment que la définition suisse du contrôle interne devrait s'aligner sur un **modèle de contrôle** internationalement reconnu, par exemple le modèle COSO, qui est le plus répandu en Suisse et dans le monde et qui dispose d'ailleurs d'une nouvelle version conçue spécialement pour les PME<sup>189</sup>.

Weibel admet pour sa part que cette exigence minimale peut se justifier à l'égard des PME soumises au contrôle ordinaire. Il est par contre également d'avis que des standards allant plus loin sont nécessaires pour les sociétés cotées et que ce procédé serait d'ailleurs en ligne avec la tradition helvétique de compléter la loi au besoin par des recommandations non contraignantes, à l'image du Code suisse de bonne pratique<sup>190</sup>.

Dans le même sens, Camponovo estime que cette nouvelle tâche de l'organe de révision est difficilement réalisable si la loi ne donne pas des directives précises quant au contenu, à la mise en place et la documentation du SCI ou, du moins, ne mandate pas les organisations professionnelles pour les élaborer.

Au final, cette clause minimale porte en elle le danger, si elle n'est pas explicitée par des exigences formelles, d'éveiller de fausses attentes de la part des lecteurs du bilan ; elle introduit par là même un nouveau risque pour les organes de révision<sup>191</sup>. Dans ce sens, la seule exigence que le SCI existe ne semble pas suffisante<sup>192</sup>. La loi offre ainsi un cadre minimum, certes flexible, mais qui doit encore être complété par des standards à établir par les professionnels de la branche, comme cela s'est d'ailleurs passé aux Etats-Unis avec les prescriptions de la SEC et du PCAOB, et dont la prise de position de la Chambre constitue les prémisses.

---

<sup>188</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 113.

<sup>189</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 113 s.

<sup>190</sup> WEIBEL, p. 110.

<sup>191</sup> Prise de position, p. 6.

<sup>192</sup> HOFSTETTER/JEGER, p. 359.

## 6. Conclusion intermédiaire

Suite aux nombreux scandales financiers, les législateurs ont dû, chacun à leur manière, trouver une façon adaptée de réagir afin de rétablir la confiance des investisseurs. Les Etats-Unis ont adopté le SOX et imposé des modèles de SCI stricts et coûteux ; l'Union européenne a harmonisé sa législation et rendu obligatoire la création d'un comité d'audit compétent pour le SCI ; la Suisse a introduit la notion de contrôle interne dans son droit et renforcé l'obligation de révision.

Si le modèle américain a, de par sa portée, influencé les législations européenne et suisse, celles-ci s'en sont toutefois écartées pour consacrer des exigences plus souples en matière de SCI. Elles ont par là voulu éviter de reproduire les excès américains et les coûts de conformité excessifs qui doivent être supportés par les entreprises et, indirectement, par l'économie américaine en général. Elles ont aussi et surtout voulu consacrer un système adapté à leur culture juridique et économique respectives.

Au final ces réformes ont donc créé un effet de convergence important, avec un alignement sur des principes fondamentaux, par exemple l'obligation de mettre en place un système de contrôle interne au sein de l'entreprise. Cet effet de convergence n'est cependant pas total. Les législateurs suisse et européen n'ont ainsi pas repris telle quelle la réglementation du SOX en matière de contrôle interne, comme cela ressort du tableau ci-dessous :

	<b>USA</b>	<b>EU</b>	<b>CH</b>
Exigences en matière de SCI	Poussées, SCI doit être basé sur un modèle de contrôle reconnu	Souples, à voir selon le droit de chaque Etat membre	Minimes, sociétés sont libres dans la mise en place d'un SCI qui leur soit adapté
Portée du SCI	Reporting financier	Reporting financier, opérations et conformité	Reporting financier
Responsabilité	CEO et CFO personnellement responsables	Conseil d'administration et direction ; Comité d'audit pour le suivi du système	Conseil d'administration et direction
Champ d'application	Sociétés cotées	Sociétés cotées	Sociétés soumises au contrôle ordinaire

Ce tableau peut être commenté comme suit :

1. La portée et les exigences mêmes en matière de SCI sont diverses. En la matière, c'est l'Union Européenne qui consacre le système de contrôle interne le plus étendu, puisqu'il comprend les trois éléments prévus par le COSO, à savoir l'opérationnel, le reporting financier et la conformité. Les USA et la Suisse se limitent pour leur part à un contrôle interne en matière de reporting financier, avec toutefois des exigences très diverses : les USA imposent en effet une documentation et des tests importants du SCI alors que la Suisse se contente d'une simple existence formelle du contrôle interne. Il est intéressant de noter que, même si le contrôle interne de l'Union Européenne est plus étendu, les exigences concrètes qui y sont rattachées sont moindres que celles aux USA, de sorte que la réglementation européenne ne devrait pas entraîner les mêmes coûts démesurés qu'aux USA.
2. La responsabilité est également différente. A cet égard, il faut noter que les CEO et CFO américains sont personnellement responsables des états financiers qu'ils doivent signer. Par là-même, il leur incombe de mettre en place des systèmes de contrôle interne performants afin de s'assurer de la fiabilité de ces états financiers. L'Union Européenne et la Suisse n'en sont pas encore là. Dans les deux cas, c'est le conseil d'administration qui porte l'entière responsabilité pour le système de contrôle interne. L'Union Européenne impose en plus la création d'un comité d'audit, chargé du suivi du système. Un tel système n'est pas obligatoire en droit suisse, mais également recommandé dans le Code de bonne pratique.
3. En dernier lieu, il faut noter que ces exigences en matière de contrôle interne s'appliquent, en Suisse, non pas aux seules sociétés cotées, comme cela est le cas aux USA et dans l'Union Européenne, mais également à d'autres sociétés d'une certaine importance économique, définies selon des critères de bilan, de chiffre d'affaires et d'effectif. Par ailleurs, la Suisse instaure un système d'options par lequel des plus petites sociétés, ne remplissant pas les critères de l'importance économique, peuvent à certaines conditions également être soumises à un contrôle ordinaire, et donc à l'exigence de l'existence d'un système de contrôle interne. Cette exigence s'appliquera ainsi à des sociétés non cotées, ce qui peut expliquer les exigences minimales posées par le législateur suisse. Il faut toutefois relever que l'existence d'un contrôle interne sera certainement un atout pour ces sociétés sur le

marché, notamment vis-à-vis des bailleurs de fonds, en particulier les banques, qui seront plus enclins à prêter à une société disposant d'un contrôle interne, et donc d'une meilleure crédibilité financière.

Pour le reste, il est actuellement difficile de dire si ces réformes législatives seront suffisantes pour atteindre l'objectif poursuivi. L'Europe et la Suisse, en particulier, manquent d'expérience et de recul. Par ailleurs, la situation va encore évoluer en fonction des législations des Etats membres et des standards d'application qui seront établis prochainement par la Chambre fiduciaire. Il n'en reste pas moins que la direction prise semble la bonne et que ces réformes législatives ont contribué, aujourd'hui déjà, à restaurer une partie de la confiance perdue dans les marchés des capitaux.

## **7. Perspectives en Suisse**

La mention explicite dans la loi de l'obligation de vérifier l'existence du SCI a des conséquences importantes pour toutes les entreprises qui seront soumises au régime du contrôle ordinaire et, de la même manière, pour leurs réviseurs qui devront attester son existence. Elle les place en tout cas devant un challenge important : non seulement se conformer aux nouvelles exigences, mais surtout mettre en place un SCI adapté à l'entreprise qui leur servira également d'instrument de gestion efficace<sup>193</sup>.

Après quelques généralités (7.1.), nous exposerons la méthode développée par *Ernst & Young* pour la mise en place d'un SCI (7.2.) et les principaux bénéfices qu'il peut permettre de réaliser (7.3.)

### **7.1. Généralités**

#### 7.1.1. Etat actuel du SCI

Même si beaucoup d'entreprises disposent déjà de mécanismes de contrôle, ceux-ci sont néanmoins assez peu formalisés, donc en général ni standardisés ni documentés. Cela n'est pas suffisant au vu des nouvelles exigences légales, car le réviseur ne pourra pas attester l'existence d'un SCI s'il n'est pas documenté et donc vérifiable<sup>194</sup>.

L'étude « *Le contrôle interne dans la pratique actuelle suisse* », réalisée par KPMG en 2005, montre par ailleurs que beaucoup d'entreprises éprouvent un réel besoin d'organiser de manière plus transparente et efficace leur système de contrôle interne<sup>195</sup>.

---

<sup>193</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 112.

<sup>194</sup> NADIG/MARTI/SCHMID, p. 115.

<sup>195</sup> KPMG, p. 58 ss.

### 7.1.2. Réaction des entreprises

Les entreprises concernées par la révision ordinaire ont jusqu'au deuxième semestre 2007 pour se conformer à la nouvelle exigence de l'existence d'un SCI. En pratique, la mise en place d'un tel système de contrôle interne se fait généralement de concert avec l'organe de révision externe et sur la base d'un modèle de contrôle.

En Suisse, on peut distinguer entre les grandes sociétés à dimension international et les autres sociétés à dimension plus locale. Si les premières sont très proactives dans la mise en place de leur SCI, qu'elles basent en général sur le modèle COSO, les deuxièmes sont actuellement plutôt en phase d'observation et attendent les futurs développements, notamment la publication d'une nouvelle norme d'audit (« NAS ») sur le contrôle interne.

### 7.1.3. Appréciation

Il est piquant de noter que, malgré la volonté du législateur, les grandes entreprises suisses basent leur SCI sur un modèle comme COSO. En l'absence de précisions sur la nature exacte du SCI dans la loi, il est cependant normal que les entreprises utilisent des standards existants et reconnus, d'autant plus si elles sont actives internationalement.

Il existe donc un danger de tomber dans les mêmes excès que ceux vécus aux Etats-Unis. Les entreprises suisses ont néanmoins l'avantage de pouvoir bénéficier de l'expérience des américains et de leurs erreurs en la matière. Par ailleurs, il n'existe pas encore en Suisse de responsabilité personnelle du CFO avec la signature des rapports financiers, ce qui a probablement entraîné une formalisation surfaite des contrôles dans le but de se couvrir.

Au final, c'est à l'entreprise d'être raisonnable et de réfléchir à quel SCI elle veut mettre en place. Elle devra aussi décider si elle veut le baser sur un modèle de contrôle et comment elle compte l'appliquer. A cet égard, il faut noter que le modèle COSO pour les petites sociétés cotées a été préparé pour prendre en compte les besoins particuliers des PME et qu'il a fait l'objet d'une mise en consultation mondiale.

A notre sens, ce modèle constitue donc la référence idéale pour les entreprises suisses, qui sont par ailleurs libres de se baser sur autre chose. Cela dit, l'expérience semble montrer qu'il est plus prudent d'utiliser un modèle reconnu pour s'assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Ce qui facilitera par ailleurs le travail du réviseur qui connaîtra le modèle appliqué et pourra juger plus rapidement du SCI mis en place sur cette base.

## 7.2. Mise en place d'un SCI

En l'état actuel, il n'existe en Suisse aucune prescription indiquant comment mettre en place un SCI. *Ernst & Young* a ainsi développé en pratique une **méthodologie**, basée sur cinq phases principales, qui vise à transformer un projet unique en un processus durable et rentable<sup>196</sup>.

### 1) Définition du but poursuivi et du modèle utilisé

La première phase consiste pour l'entreprise à se demander quels buts elle veut poursuivre, notamment si elle entend simplement se conformer aux exigences légales ou si elle souhaite également améliorer ses processus internes. Cela déterminera en effet toute l'étendue du SCI à installer<sup>197</sup>.

Une fois cela défini, l'entreprise doit également choisir sur quel modèle elle veut se baser, ce qui lui permettra ensuite d'apprécier son SCI selon les critères du modèle retenu<sup>198</sup>.

### 2) Organisation d'une équipe pour le projet

L'entreprise doit décider quelle est la meilleure organisation pour la réalisation du projet. Les grandes entreprises ont ainsi intérêt à mettre en place un comité spécial pour s'occuper du projet, par exemple directement subordonné au CEO et au CFO. L'organisation de ce comité est libre, il faut néanmoins veiller à ce qu'il soit composé de personnes qualifiées qui aient les compétences en matière financière et une connaissance suffisante de l'entreprise<sup>199</sup>.

### 3) Appréciation des contrôles au niveau de l'entreprise

L'appréciation du contrôle interne doit commencer au niveau le plus élevé de l'entreprise, soit au niveau de l'entreprise dans son ensemble (« Gesamtunternehmen »). Des contrôles internes au niveau de l'entreprise constituent en effet une base solide pour les contrôles internes au niveau des transactions<sup>200</sup>.

En général, on apprécie ces contrôles en fonction des cinq composantes de contrôle définies dans COSO, à savoir l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et, finalement, la surveillance<sup>201</sup>.

---

<sup>196</sup> OPPLIGER, p. 2.

<sup>197</sup> OPPLIGER, p. 2.

<sup>198</sup> OPPLIGER, p. 2.

<sup>199</sup> OPPLIGER, p. 3.

<sup>200</sup> OPPLIGER, p. 3.

<sup>201</sup> OPPLIGER, p. 3.

#### 4) Compréhension et évaluation des contrôles internes en matière de transactions, processus et applications

Il s'agit ici d'analyser les contrôles internes à un étage inférieur, à savoir celui des processus en eux-mêmes, des transactions et des applications. Cette étape demande une grande réflexion pour comprendre et documenter les flux de transactions importants et les contrôles qui doivent s'y rattacher. C'est donc certainement la phase qui prendra le plus de temps, même si elle dépend grandement du nombre et de la complexité des processus et des contrôles au sein de l'entreprise. Il s'agit donc de clarifier, au préalable, les questions suivantes<sup>202</sup> :

- Quels sont les postes principaux au bilan ?
- Quels sont les processus principaux qui ont une influence sur ces postes ?
- Quelles sont les principales transactions au sein de ces processus ?
- Où peut-il y avoir des failles à l'intérieur de ces processus ?
- Quels sont les contrôles qui peuvent prévenir ou révéler ces failles ?

A noter qu'il faut se limiter ici aux processus principaux pour l'entreprise et l'établissement des comptes. Il ne s'agit donc pas de prévoir un contrôle pour chaque activité. Cela est par ailleurs en ligne avec le but de la révision, qui est de viser une sécurité relative et non pas absolue<sup>203</sup>.

#### 5) Surveillance permanente de l'efficacité des contrôles et identification de mesures d'amélioration

L'appréciation de l'efficacité des contrôles internes représente à la fois le début et la fin du processus. Dans un environnement dynamique, il faut en effet pouvoir adapter les contrôles en fonction des nouveaux risques qui peuvent survenir. Un SCI efficace devrait donc pouvoir se surveiller en permanence<sup>204</sup>.

### **7.3. Bénéfices réalisables grâce au SCI**

Les entreprises qui mettent en place leur SCI ne devraient pas se limiter à vouloir se conformer aux exigences légales. En effet, même si l'obligation d'introduire un SCI est axée en premier lieu sur la protection des investisseurs, elle peut également avoir une

---

<sup>202</sup> OPPLIGER, p. 3 s.

<sup>203</sup> OPPLIGER, p. 4.

<sup>204</sup> OPPLIGER, p. 4.

influence positive sur la santé de l'entreprise. Il semble en effet exister un rapport direct entre un SCI efficace et une bonne performance. Ce qui semble d'ailleurs compréhensible, puisque le but du SCI est « d'aménager et de stabiliser durablement les processus de l'entreprise<sup>205</sup> ».

### 1) Meilleure gestion de la communication

Un SCI efficace permet à l'entreprise de détecter à temps les problèmes et risques qu'elle encourt et, partant, de les prendre en charge et de les communiquer de façon fiable vers l'extérieur. Il permet ainsi d'éviter les surprises, qui sont très sévèrement sanctionnées par les investisseurs et qui peuvent faire chuter dramatiquement les cours de bourse des sociétés cotées. Il contribue ainsi à une meilleure gestion de la communication<sup>206</sup>.

### 2) Contribution en cas de restructurations

Les restructurations ont généralement pour but d'améliorer les activités opérationnelles de l'entreprise. Elles s'accompagnent également souvent de nombreux changements au sein du management. Cette situation peut mener à une dilution des contrôles à tous les niveaux. Dans ce cadre, un SCI fort et bien ancré contribue à maintenir le cap de l'entreprise. Il est alors souvent utilisé comme un catalyseur « en vue de la mutation souhaitée de valeurs au sein de l'entreprise<sup>207</sup> ».

### 3) Prévention et détection d'actions délictueuses

Un bon SCI peut jouer un rôle important dans la prévention et la détection des actions délictueuses ou simplement inacceptables dans l'entreprise. Il doit principalement permettre de supprimer les incitations de procéder à un acte délictueux. Dans ce sens, il est primordial de disposer de directives claires et bien appliquées ainsi que d'un environnement où la communication passe bien entre tous les échelons et où le management donne l'exemple. Il peut également aider à réduire le risque résiduel par la mise en place de contrôles appropriés sur les transactions et les systèmes. L'efficacité de ces mesures dépendra toutefois grandement des compétences et de l'objectivité de la personne qui effectue le contrôle<sup>208</sup>.

---

<sup>205</sup> STUDER, p. 4.

<sup>206</sup> STUDER, p. 4.

<sup>207</sup> STUDER, p. 5.

<sup>208</sup> STUDER, p. 5.

#### 4) Amélioration de l'opérationnel

Le SCI peut également entraîner des améliorations opérationnelles et des effets de synergies grâce à une rationalisation et une optimisation des contrôles d'une part et une amélioration des processus d'autre part.

- La rationalisation des contrôles consiste à supprimer tous les contrôles redondants, inutiles ou peu pertinents pour la poursuite des buts de l'entreprise, ce qui permet en général de réaliser de sérieux gains d'efficience<sup>209</sup>.
- L'optimisation des contrôles consiste à organiser les contrôles de manière efficiente, par exemple en privilégiant les contrôles automatisés sur les contrôles manuels, qui demandent de grandes ressources. Il est également possible d'introduire des techniques de management *self-assessment* par lesquelles le management peut faire un rapport régulier sur le fonctionnement des contrôles. Il s'agit surtout d'arriver à une bonne coordination entre les contrôles au niveau de l'entreprise et les contrôles des transactions et des systèmes<sup>210</sup>.
- L'amélioration des processus consiste à les réorganiser afin d'améliorer l'efficience opérationnelle de chaque processus et d'optimiser les contrôles qui y sont rattachés. Cela peut en effet permettre de réaliser des économies de coûts importantes<sup>211</sup>.

#### 5) Meilleure gestion des ressources

Il est primordial d'effectuer à la base une analyse poussée des besoins de l'entreprise et des bénéfices qu'elle veut tirer de son SCI. Tous les aspects doivent ensuite se combiner afin d'optimiser le gain social. Ainsi, une définition claire des buts et une surveillance régulière de son application doivent permettre d'éviter des déceptions et des coûts inutiles, contribuant par là à une meilleure gestion des ressources de l'entreprise<sup>212</sup>.

---

<sup>209</sup> STUDER, p. 5.

<sup>210</sup> STUDER, p. 5.

<sup>211</sup> STUDER, p. 5.

<sup>212</sup> STUDER, p. 5.

## 8. Conclusion

La notion de contrôle interne, très importante en pratique, connaît une évolution fulgurante. Elle est passée, en quelques années, du stade de la bonne pratique selon des standards non contraignants à celui d'obligation légale pour toute une série de sociétés à travers le monde.

Ce travail a d'abord illustré cette notion, sujette à différentes interprétations. Elle dépend ainsi principalement des standards qui la définissent, en particulier le modèle COSO. Celui-ci insiste sur une définition large du contrôle interne, axée sur les aspects opérationnels, de reporting financier et de conformité. Le COSO pour les petites sociétés cotées se limite quant à lui au contrôle interne en matière de reporting financier et énonce des principes pour limiter les coûts de mise en place d'un tel système.

Ce travail a ensuite montré que, suite aux scandales financiers, les législateurs américains, européen et suisse avaient dû agir rapidement dans le but de restaurer la confiance des investisseurs et de garantir une meilleure surveillance des entreprises. Les réformes législatives sont ainsi toutes basées sur les mêmes objectifs et introduisent des mesures sensiblement uniformes, entraînant par là une certaine convergence en matière de droit de la révision. Elles ne sont pourtant pas identiques. Chaque législateur a consacré ses mesures propres, caractérisées aux Etats-Unis par un formalisme jugé excessif, en Europe par une grande souplesse au bénéfice des Etats membres et en Suisse par des exigences minimales afin de laisser la plus grande latitude possible aux entreprises.

Ce travail a finalement esquissé les perspectives pour les entreprises et les réviseurs en Suisse qui doivent faire face, actuellement déjà, à l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions prévue au deuxième semestre 2007. Elles doivent en effet organiser leur SCI de telle sorte qu'il soit suffisamment documenté et donc vérifiable par l'organe de révision. Ce travail de préparation concerne avant tout les grandes sociétés suisses actives internationalement mais devrait être également entrepris par toutes les entreprises soumises au contrôle ordinaire au sens du nouveau Code des obligations. Les sociétés soumises au contrôle restreint ne sont pas concernées par ces modifications, mais peuvent également tirer profit de la mise en place d'un SCI efficace.

Enfin, bien que les exigences légales sont minimalistes et orientées en premier lieu vers les réviseurs, elles auront à notre sens une très forte répercussion sur les entreprises qui voudront mettre en place un système de contrôle interne compatible avec la nouvelle

loi, mais aussi adapté à l'entreprise, et donc permettant d'en améliorer le rendement. Dans cette optique, elles se baseront certainement sur un modèle de contrôle reconnu ou sur la nouvelle norme d'audit de la Chambre fiduciaire, encore en préparation, mais qui devrait vraisemblablement reprendre les mêmes principes que ceux consacrés par le modèle COSO.

Le modèle COSO, souvent assimilé au SOX, n'est en effet pas synonyme de coûts démesurés. Il devrait permettre, au contraire, de mettre en place un SCI basé sur quelques principes fondamentaux et adapté aux besoins de l'entreprise. C'est donc au conseil d'administration, et plus spécialement à la direction, de réfléchir au SCI qu'il veut pour son entreprise. Le défi pour les entreprises suisses sera de rester pragmatique et de reconnaître les bénéfices réalisables grâce au SCI tout en restant conscient de ses limites : il ne constitue pas la panacée à tous les scandales financiers et ne pourra donc pas, à lui seul, assurer la pérennité de l'entreprise.

## Table des matières

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Table des abréviations .....	4
Plan sommaire .....	5
1. Introduction .....	6
1. Introduction .....	6
2. Le contrôle interne .....	7
2.1. Le concept de contrôle interne .....	7
2.1.1. En général.....	7
2.1.2. La définition suisse.....	7
2.2. La délimitation du contrôle interne .....	8
2.3. Les modèles de contrôle .....	10
2.3.1. COSO .....	10
a) Origine du COSO .....	10
b) Buts du COSO.....	10
c) Champ d'application du COSO .....	10
d) Définition du contrôle interne.....	11
e) Composantes du contrôle interne .....	11
f) Limites du contrôle interne.....	13
2.3.2. COSO pour les petites sociétés cotées .....	13
a) Généralités.....	13
b) Buts du COSO pour les petites sociétés cotées.....	13
c) Champ d'application du COSO pour les petites sociétés cotées.....	14
2.4. Synthèse .....	14
3. La réglementation du contrôle interne aux Etats-Unis.....	15
3.1. Le Sarbanes-Oxley Act .....	15
3.1.1. Présentation général .....	15
a) Le contexte .....	15
b) Objectif du SOX .....	16
c) Portée du SOX.....	16
3.1.2. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne .....	17
a) La section 302 : <i>Corporate Responsibility for Financial Reports</i> .....	17
b) La section 404 : <i>Management Assessment of Internal Control</i> .....	17
3.2. La transposition du SOX .....	18
3.2.1. Les dispositions d'application de la SEC .....	18
a) Section 302 SOX : Mise en place de « <i>Disclosure Controls and Procedures</i> » .....	18
b) Section 404 SOX : Mise en place de « <i>Internal Control over Financial Reporting</i> » .....	19
3.2.2. Les dispositions d'application du PCAOB.....	20
a) Principaux éléments du standard.....	21
b) Conséquences sur le management .....	22
3.3. Appréciation .....	22
3.3.1. Aspects positifs du SOX .....	23
a) En général.....	23
b) Section 404 SOX.....	23
3.3.2. Aspects négatifs du SOX.....	23
4. La réglementation du contrôle interne en Europe .....	24
4.1. Historique .....	24

4.1.1. Les bases légales .....	24
4.1.2. Les initiatives .....	25
4.1.3. L'impact des scandales financiers.....	25
4.2. La révision de la 8 <sup>ème</sup> directive.....	25
4.2.1. Généralités.....	25
4.2.2. Les dispositions en matière de contrôle interne .....	26
a) Article 40 : Rapport de transparence.....	26
b) Article 41 : Comité d'audit .....	26
4.2.3. L'étendue du contrôle interne .....	26
4.2.4. La responsabilité pour le contrôle interne .....	27
4.3. Appréciation .....	27
5. La réglementation du contrôle interne en Suisse .....	28
5.1. Le droit actuel.....	28
5.1.1. Le CO .....	28
a) Généralités.....	28
b) Dispositions applicables.....	29
c) Sanctions .....	30
d) Perspectives.....	30
5.1.2. La directive SWX.....	31
a) Généralités.....	31
b) Champ d'application .....	31
c) Dispositions applicables.....	31
5.1.3. Le Code suisse de bonne pratique .....	32
a) Généralités.....	32
b) Champ d'application .....	32
c) Dispositions applicables.....	32
d) Portée .....	33
5.1.4. Synthèse .....	33
5.2. Le nouveau droit.....	33
5.2.1. Généralités.....	34
a) Le contexte .....	34
b) Les objectifs du nouveau droit.....	34
c) Les moyens du nouveau droit .....	35
5.2.2. L'obligation de révision .....	36
a) Les principes de l'obligation.....	36
b) Les catégories de société.....	37
c) L'étendue de la révision .....	38
d) Les possibilités d'option .....	39
e) Synthèse .....	40
5.2.3. Les dispositions applicables en matière de contrôle interne .....	40
a) Généralités.....	40
b) Champ d'application .....	41
c) Art. 728a : le projet .....	41
d) Art. 728a : le texte final .....	42
e) Les raisons de la modification.....	42
f) Les exigences concrètes.....	43
g) Synthèse .....	44
5.2.4. La prise de position de la Chambre fiduciaire.....	44
a) Précision des exigences légales.....	45
b) Rappel des attributions et responsabilités .....	46

c) Définition du SCI .....	48
d) Appréciation.....	49
5.2.5. Synthèse .....	49
5.3. Appréciation.....	50
5.3.1. Aspects positifs du nouveau droit .....	50
5.3.2. Aspects négatifs du nouveau droit .....	50
6. Conclusion intermédiaire .....	52
7. Perspectives en Suisse.....	54
7.1. Généralités.....	54
7.1.1. Etat actuel du SCI.....	54
7.1.2. Réaction des entreprises .....	55
7.1.3. Appréciation .....	55
7.2. Mise en place d'un SCI .....	56
7.3. Bénéfices réalisables grâce au SCI.....	57
8. Conclusion.....	60
Table des matières .....	62
Bibliographie .....	65

## Bibliographie

BEHR Giorgio, *Le nouveau droit de la révision dans ses grandes lignes*, L'expert-comptable 06/5, p. 310 ss (cité : BEHR)

BÖCKLI Peter, *Harte Stellen im Soft Law, Zum Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*, l'Expert-comptable suisse 11/02, p. 981 ss (cite: BÖCKLI)

BOURQUI Claude, BLUMER Andreas, "*Internal Control*": *Problembestand und Entwicklungstendenzen*, l'Expert-comptable 12/94, p. 1069 ss (cité: BOURQUI/BLUMER)

CAMPONOVO Rico A, *Gesetzesentwurf zum neuen Revisionsrecht*, l'Expert-comptable 4/05, p. 221 ss (cité: CAMPONOVO)

Chambre fiduciaire, *IKS-Positionspapier der Treuhand-Kammer*, l'Expert-comptable 06/5, p. 360 ss (cité : Prise de position)

Chambre fiduciaire, *Normes d'audit suisses (NAS)*, Zurich 2004 (cité : NAS)

CMA, *Flambée prévue du coût de conformité à la Loi Sarbanes-Oxley*, [http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci\\_id/2022/la\\_id/2.htm](http://www.cma-canada.org/index.cfm/ci_id/2022/la_id/2.htm), 08.08.2006

Commission des Communautés Européennes, *Proposition de Directive du Parlement Européen et du Conseil concernant le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE et 83/349/CEE*, Bruxelles 2004, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52004PC0177:FR:-HTML>, 08.08.2006 (cité : Proposition)

Conseil des Etats, Session d'hiver 2005, quatrième séance, 01.12.2005-08h00, BO 2005 E 985 ss, [http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/s/4710/210572/f\\_s\\_4710\\_210572\\_210681.-htm](http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/s/4710/210572/f_s_4710_210572_210681.-htm), 08.08.2006

Conseil national, Session de printemps 2005, troisième séance, 02.02.2005-08h00, BO 2005 N 65 ss, [http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/n/4707/119026/f\\_n\\_4707\\_119026\\_-119098.htm](http://www.parlament.ch/ab/frameset/f/n/4707/119026/f_n_4707_119026_-119098.htm), 08.08.2006

Conseil Fédéral; *Message concernant la modification du code des obligations (obligation de révision dans le droit des sociétés) et la loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs du 23 juin 2004*, FF 2004, p. 3745 ss (cité : Message)

COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Internal Control-Integrated Framework*, 1994, [http://www.coso.org/publications/executive\\_summary\\_integrated\\_framework.htm](http://www.coso.org/publications/executive_summary_integrated_framework.htm), 08.08.2006 (cite: COSO)

COSO, *Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies*, 2006, [http://www.coso.org/Publications/SB\\_Executive\\_Summary.pdf](http://www.coso.org/Publications/SB_Executive_Summary.pdf), 08.08.2006 (cite: Guidance)

Deloitte & Touche LLP, Ernst & Young LLP, KPMG LLP, PricewaterhouseCoopers LLP, *Letter of April 11 2005*, <http://ftp.sec.gov/news/press/4-497/4497-86.pdf>, 08.08.2006 (cité : *letter of April 11 2005*)

Directive 2006/43/CE du Parlement Européen et du Conseil, JO L. 157 du 9 juin 2006, p. 87 ss (cité : 8<sup>ème</sup> Directive)

Economiesuisse, *Code suisse de Bonne Pratique pour le Gouvernement d'entreprise*, Zurich 2002 (cité : CBP)

HOFSTETTER Willy, JEGER Matthias, *Die ordentliche Revision und das IKS*, l'Expert-comptable 06/5, p. 355 ss (cité : HOFSTETTER/ JEGER)

IMARK Lukas, FISCHER Daniel, *La révision indépendante de la forme juridique*, l'Expert-comptable 06/5, p. 324 ss (cité : IMARK/ FISCHER)

KPMG, *Directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise*, septembre 2002, [http://www.kpmg.ch/CG/Partie\\_2\\_CG.pdf](http://www.kpmg.ch/CG/Partie_2_CG.pdf), 08.08.2006 (cité : KPMG, directive)

KPMG, *Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle*, 1<sup>ère</sup> édition 5/2005, [https://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524\\_KPMG\\_Etudes\\_Control\\_interne\\_fr.pdf](https://www.kpmg.ch/library/pdf/20050524_KPMG_Etudes_Control_interne_fr.pdf), 08.08.2006 (cité : KPMG)

LEMAIRE Olivier, 8<sup>ème</sup> directive : un Sarbanes-Oxley à l'européenne, Ernst & Young 2006, [http://www.ey.com/global/content.nsf/Luxembourg\\_E/Media\\_Press\\_articles\\_8%C3%A8me\\_directive:\\_un\\_Sarbanes-Oxley\\_%C3%A0\\_l'europ%C3%A9enne](http://www.ey.com/global/content.nsf/Luxembourg_E/Media_Press_articles_8%C3%A8me_directive:_un_Sarbanes-Oxley_%C3%A0_l'europ%C3%A9enne), 08.08.2006 (cité : LEMAIRE)

MCCREEVY Charlie, Commission Européenne, Press Releases 2005, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/1249&format=HTML&age=d=0&language=FR&guiLanguage=en>, 08.08-2006 (cité : MCCREEVY)

MENZIES Christof (édit), *Sarbanes-Oxley Act, Professionelles Management interner Kontrollen*, PriceWaterhouseCoopers, 2004 (cité : MENZIES)

MUSTAKI Guy, ENGAMMARE Valérie, *L'audit juridique des sociétés : le point sur le Corporate Governance*, Revue de Droit Suisse, Fascicule 2, 2002, p. 243 ss (cité : MUSTAKI/ENGAMMARE)

MUSTAKI Guy, *Corporate Governance et responsabilité du Conseil d'administration*, RSDA 1/2004, p. 64 ss (cité : MUSTAKI)

NADIG Linard, MARTI Simon, SCHMID Michael, *Interne Kontrolle in mittelgrossen Schweizer Unternehmen*, l'Expert-comptable suisse 3/06, p. 112-118 (cité : NADIG/MARTI/SCHMID)

OPLIGER Markus, *La mise en oeuvre d'un SCI*, Audit & Advisory News, Ernst & Young, avril 2006, p. 2 ss (cité : OPLIGER)

PCAOB, *Auditing Standard No. 2 – An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financials Statements*, 2004, [http://www.pcaobus.org/Rules/Rules\\_of\\_the\\_Board/Auditing\\_Standard\\_2.pdf](http://www.pcaobus.org/Rules/Rules_of_the_Board/Auditing_Standard_2.pdf), 08.08.2006

ROBERT Augustin, *La proposition de directive européenne sur le contrôle légal des comptes*, Thieffry & Associés 2004, [http://www.thieffry.com/articles/proposition\\_control\\_comptes.htm](http://www.thieffry.com/articles/proposition_control_comptes.htm), 08.08.2006 (cité : ROBERT)

RUUD T. Flemming, JENAL Ladina, *Licht im Internal-Control-Dschungel, Begriffsdefinitionen sind unerlässlich*, l'Expert-comptable 6-7/05, p. 455 ss (cité: RUUD/JENAL)

RUUD T. Flemming, PFISTER Jan, *Das interne Kontrollsystem soll man ernst nehmen*, NZZ 2005 N. 120, p. 29 (cité: RUUD/PFISTER)

SARBANES-OXLEY ACT of 2002, <http://www.law.uc.edu/CCL/SOact/soact.pdf>, 08.08.2006 (cite: SOX)

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *Certification of Disclosure in Companies' Quarterly and Annual Reports*, <http://www.sec.gov/rules/final/33-8124.htm>, 08.08.2006 (cite: Final Rule 302)

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, <http://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>, 08.08.2006 (cite: Final Rule 404)

STUDER Martin, *Le contrôle interne garantit des valeurs durables pour les entreprises*, Audit & Advisory News, Ernst & Young, avril 2006, p. 4 s. (cité : STUDER)

WEIBEL Peter F., *SOX zwingt zum Schulterschluss*, l'Expert-comptable suisse 3/06, p. 106 ss (cité: WEIBEL)