

SCI et gestion des risques

Special Dossier



Auteur



Thomas Rautenstrauch, docteur en sciences politiques, est professeur de controlling et de finance d'entreprise à l'Institut für Finance and Law de l'OST – Ostschweizer Fachhochschule. Depuis 2007, il est également chargé de cours et examinateur chez ExpertSuisse pour la formation d'expert-comptable et d'expert fiscal diplômé, et depuis 2014, professeur invité de comptabilité managériale à l'EMBA du MCI – Management Center d'Innsbruck. Il est également éditeur et auteur de plusieurs ouvrages spécialisés pour WEKA.

Impressum

SCI et gestion des risques

Special Dossier

Auteur Thomas Rautenstrauch

Direction de projet Birgitt Bernhard **Traduction** Nicolas Turberg **Mise en page/composition** Sarah Rutschmann

WEKA Business Media SA, Hermetschloosstrasse 77, 8048 Zürich, Tel. 044 434 88 34

info@weka.ch, www.weka.ch, www.weka-library.ch

Zurich • Kissing • Paris • Vienne

SD8139-2028-202507

© WEKA Business Media AG, Zürich

Tous les droits sont réservés, en particulier le droit de reproduction, de diffusion et de traduction. Aucune partie de l'ouvrage ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit (photocopie, microfilm ou autre procédé) ou enregistrée, traitée ou diffusée à l'aide de systèmes électroniques sans l'autorisation écrite de la maison d'édition. Dans la mesure du possible, nous utilisons toujours des termes neutres. Pour des raisons de place ou de lisibilité, nous n'utilisons qu'une seule orthographe pour les textes.

Table des matières

1. Système de contrôle interne	4
1.1 Introduction	4
1.2 Bases juridiques	7
1.3 Objectifs du SCI	9
1.4 Composants d'un SCI	10
1.5 Synergies avec la gestion des risques	11
1.6 Modèle «COSO»	12
2. Introduction à la gestion des risques	15
2.1 Circuit de contrôle de la gestion des risques	15
2.2 Identification et analyse	16
2.3 Gestion des risques et mesures	19
2.4 Surveillance et contrôle	21
2.5 Conclusion	22
3. Méthodes d'identification des risques	23
3.1 Facteurs de situation à risque pour une entreprise	25
3.2 Catégories de risques pour une entreprise	25
3.3 Instruments choisis d'identification des risques	26
3.4 Checklist de la gestion des risques dans l'entreprise	35
3.5 Conclusion	36
Partie pratique: modèle de maturité et qualification de sa propre gestion des risques	38
Les idées directrices du modèle de maturité	38
4. Gestion des risques et gestion d'entreprise orientée sur la valeur	46
4.1 Gestion des risques optimisée	48
4.2 Etablir une gestion des risques avec d'autres outils de gestion	48
4.3 Optimisation du coût du risque	49
4.4 Examen régulier des performances du système de gestion des risques	50
4.5 Conclusion	51

1

Système de contrôle interne

1.1 Introduction

Cette citation de Warren Buffett nous dit l'importance de la connaissance, de la planification et du contrôle dans la gestion des incertitudes – un aspect central pour les entreprises qui veulent gérer activement les risques et se prémunir des menaces inattendues. Actuellement, le monde est confronté à une multitude de défis : il devient de plus en plus difficile de connaître tous les risques et de les gérer efficacement.

«Le risque survient lorsque vous ignorez ce que vous faites»

Une enquête récente montre que gestion des risques et contrôles internes sont une priorité pour les personnes interrogées. Sans surprise, ce sont surtout les grandes entreprises qui disposent d'un concept d'organisation global, incluant un audit interne ou une instance de contrôle comparable. La même enquête montre également que ce sont surtout les risques opérationnels (96%), financiers (93%), stratégiques (81%) et liés à la conformité (75%) qui doivent être identifiés, analysés et surveillés.¹

Ce qu'il convient de souligner ici, c'est que le processus de numérisation comporte de nombreux risques. Ainsi, une étude a démontré que 4% des PME interrogées en Suisse ont été touchées par une cyberattaque grave. Extrapolé à l'ensemble de la Suisse, cela correspond à environ 24 000 entreprises. Pour 73% des entreprises concernées, l'attaque a entraîné des pertes financières considérables.²

Conseil pratique

Vous trouverez ici un état des lieux de la cybersécurité: <https://digitalswitzerland.com/de/kmu-schnell-check>.

1 Nagel-Jungo, G., Huber, J.-M., Leu, R., & Michely, M. (2024). *Risikomanagement und interne Kontrollen – Der Status quo im Schweizer Mittelstand*. Forvis Mazars & Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

2 Peter, M. K., Dörlemann, K., Hertig, K., Kaelin, A. W., Mändli Lerch, K., Vifian, P., & Wettstein, N. (2024). *Cyberstudie 2024: IT-Sicherheit in Schweizer KMU, bei IT-Dienstleistungsunternehmen und in der Schweizer Bevölkerung*.

Outre la cybersécurité, le «Risk Report 2025» nous présente les principaux risques:³

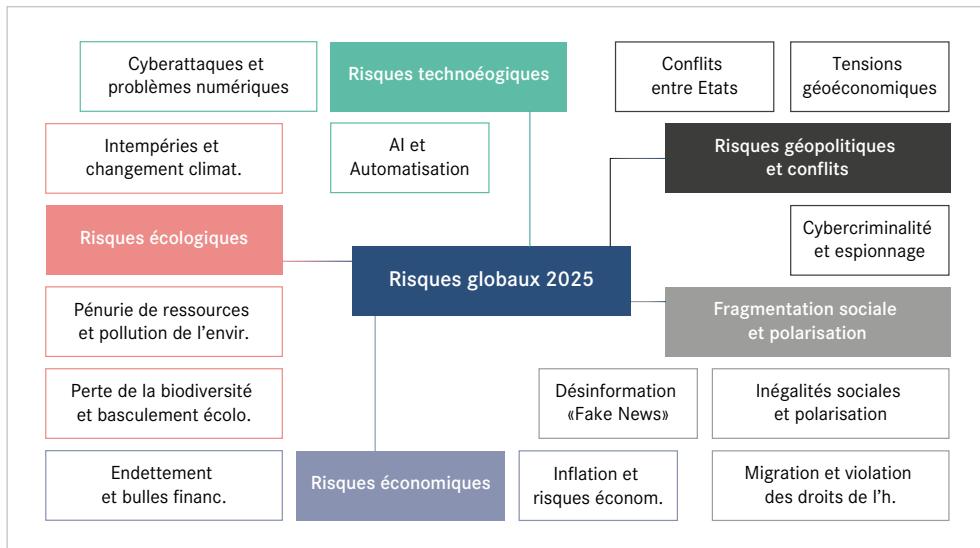


Illustration 1: Aperçu des risques globaux pour 2025

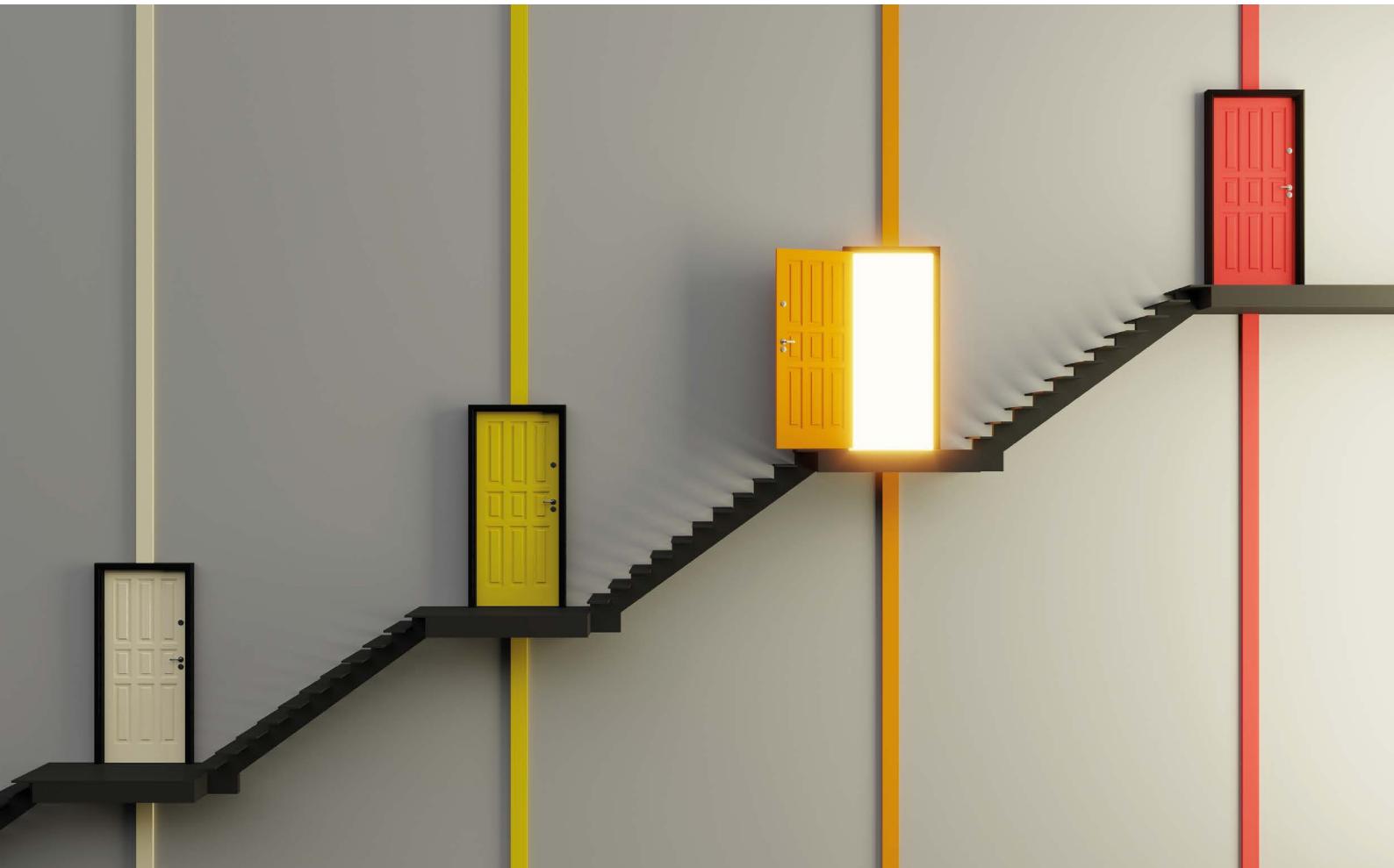
Les effets de tels risques ont des conséquences financières, peuvent perturber considérablement les activités commerciales, ébranler la confiance des clients et des partenaires et avoir des conséquences sur le plan réglementaire. Sans oublier, bien sûr, les pertes considérables en termes de réputation qu'ils engendreraient. Cela met en évidence la nécessité pour les entreprises de mettre en place une gestion des risques efficace.

C'est précisément pour toutes ces raisons que le présent dossier vous propose une introduction au SCI et à la gestion des risques ainsi qu'à leurs principaux instruments.

Afin d'identifier ces risques, il est important de prêter attention à ses propres biais cognitifs. Ceux qui suivent jouent un rôle dans tout processus d'analyse des risques, et la liste n'est pas exhaustive.

3 World Economic Forum. (2025). *Global Risks Report 2025* (20th ed.). World Economic Forum. www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025.

Biais cognitifs	Explication
Heuristique de disponibilité	Les gens ont tendance à évaluer les risques en se basant sur les informations qu'ils ont à leur disposition. Lorsqu'un risque est médiatisé (par exemple, les attaques terroristes), il est considéré comme plus probable qu'un risque dont on parle moins souvent (par exemple, les maladies cardiovaskulaires).
Biais de confirmation	Les gens recherchent et interprètent les informations de manière à pouvoir confirmer leurs convictions actuelles.
Biais de surconfiance	Les gens surestiment leur capacité à prédire ou à gérer les risques.
Biais d'optimisme	Décrit la tendance à sous-estimer sa propre vulnérabilité aux événements négatifs et à surestimer la probabilité de résultats positifs.



1.2 Bases juridiques

Le système de contrôle interne (SCI) est un élément central de la gouvernance d'entreprise et sert à protéger les entreprises contre les risques financiers, opérationnels et réglementaires. En Suisse, le SCI n'est pas seulement facultatif, il est quelquefois obligatoire. En Suisse toujours, le système de contrôle interne est régi par les dispositions légales suivantes:

Art. 716a CO – Attributions (intransmissibles) du conseil d'administration

AI. 1

Le conseil d'administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes:

1. exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires;
2. fixer l'organisation;
3. fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société;
4. nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation;
5. exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
6. établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions;
7. déposer la demande de sursis concordataire et aviser le tribunal en cas de surendettement;
8. lorsque les actions de la société sont cotées en bourse, établir le rapport de rémunération.

AI. 2

Le conseil d'administration peut répartir entre ses membres, pris individuellement ou groupés en comités, la charge de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires. Il veille à ce que ses membres soient convenablement informés.

Art. 728a CO – Attributions de l'organe de révision

AI. 1

L'organe de révision vérifie:

1. si les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes consolidés sont conformes aux dispositions légales, aux statuts et au cadre de référence choisi;
2. si la proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice est conforme aux dispositions légales et aux statuts;
3. **s'il existe un système de contrôle interne;**

lorsque les actions de la société sont cotées en bourse, si le rapport de rémunération est conforme aux dispositions légales et aux statuts.

AI. 2

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

Abs. 3

La manière dont le conseil d'administration dirige la société n'est pas soumise au contrôle de l'organe de révision.



Art. 728b CO

Art. 1

L'organe de révision établit à l'intention du conseil d'administration un rapport détaillé contenant des constatations relatives à l'établissement des comptes, au **système de contrôle interne** ainsi qu'à l'exécution et au résultat du contrôle.

Art. 2

L'organe de révision établit à l'intention de l'assemblée générale un rapport écrit qui résume le résultat de la révision. Ce rapport contient:

1. un avis sur le résultat du contrôle;
2. des indications attestant de l'indépendance de l'organe de révision;
3. des indications sur la personne qui a dirigé la révision et sur ses qualifications professionnelles;
4. une recommandation d'approuver, avec ou sans réserve, les comptes annuels et les comptes consolidés, ou de les refuser.

Art. 3

Les deux rapports doivent être signés par la personne qui a dirigé la révision.

Art. 961 CO

Les entreprises que la loi soumet au contrôle ordinaire ont les obligations suivantes:

1. fournir des informations supplémentaires dans l'annexe aux comptes annuels;
2. intégrer un tableau des flux de trésorerie dans leurs comptes annuels;
3. rédiger un rapport annuel.

Art. 961c CO

Art. 1

Le rapport annuel présente la marche des affaires et la situation économique de l'entreprise, le cas échéant de son groupe de sociétés, à la fin de l'exercice; il souligne les aspects qui n'apparaissent pas dans les comptes annuels.

Art. 2

Le rapport annuel précise en particulier les éléments suivants:

1. la moyenne annuelle des emplois à plein temps;
2. la réalisation d'une évaluation des risques;
3. l'état des commandes et des mandats;
4. les activités de recherche et développement;
5. les événements exceptionnels;
6. les perspectives de l'entreprise.

Art. 3

Le rapport annuel ne doit pas être en contradiction avec la situation économique présentée dans les comptes annuels.

Cette liste n'est pas exhaustive.