

A man in a dark suit and blue jeans, carrying a brown bag, is walking away from the camera towards a large, multi-paned glass wall. The wall reflects the surrounding environment, including trees and a bright sky. The floor is made of dark, rectangular tiles.

# *Disclose*

*Gros plan sur la gestion des risques*

*Janvier 2015*

Le principe de l'économie de marché repose en effet sur les prises de risque des chefs d'entreprise et leur capacité à saisir les opportunités qui se présentent.

## Gros plan sur la gestion des risques

Le principe de l'économie de marché repose en effet sur les prises de risque des chefs d'entreprise et leur capacité à saisir les opportunités qui se présentent.

**M**erci de nous rejoindre, chère lectrice, cher lecteur, à l'occasion de la sortie de notre nouveau numéro de Disclose. Nous vous promettons une lecture passionnante car le grand thème de ce numéro est la gestion des risques.

Les risques font partie de la vie – et de l'économie moderne. Le principe de l'économie de marché repose en effet sur les prises de risque des chefs d'entreprise qui, en contrepartie, sont récompensées par des bénéfices.

Dans ce Disclose, nous traitons de la gestion des risques car la prise en charge des risques et des opportunités devient de plus en plus complexe. Face aux mutations rapides de la société et de l'économie, nous ne sommes pas toujours certains d'identifier en temps utile les nouvelles menaces et opportunités, ni de bien les évaluer. Et même lorsque l'on y parvient, il n'est pas sûr que nous réagissions correctement face aux dangers et aux opportunités identifiés, et que nous les contrôlions sur le long terme. Nous avons examiné minutieusement toutes ces questions et mis au point une approche systématique pour y répondre: le PwC Assurance Framework.

Bon nombre d'entreprises ont créé des instruments de gestion des risques spéciaux pour instaurer davantage de transparence et de sécurité dans leur univers qui s'opacifie. Avec des systèmes de contrôle interne, elles ancrent des mécanismes de surveillance efficaces dans leurs processus d'entreprise. Les responsables de la compliance veillent à ce que l'entreprise respecte la législation. Devant tous ces efforts, on peut se demander si l'on n'en fait pas un peu trop? Nous pensons que non. Malgré tout, les entreprises doivent soigneusement coordonner leurs instruments de gestion des risques, les délimiter par rapport aux contrôles de l'activité opérationnelle, puis les faire vérifier par l'audit interne et l'audit externe. C'est la seule manière de garantir leur efficacité à long terme. Vous pourrez lire plus d'informations à ce sujet dans les articles intitulés Contrôle coordonné: le modèle des « quatre lignes de défense » et Le rôle de la fonction de Compliance dans la gestion des risques bancaires.

Nos auditeurs exercent généralement leur mandat sur une longue période chez un même client. Cela leur permet d'acquérir des



**Alex Astolfi**  
Responsable Audit Suisse

connaissances approfondies de l'entreprise, mais aussi de son environnement concurrentiel. Lors d'une table ronde, des associés expérimentés de PwC ont comparé les défis et les stratégies de la gestion des risques dans différents secteurs. Je ne vous dévoilerai qu'une chose: il n'y a pas que des différences mais aussi des points communs.

Après la toute première publication de notre magazine Disclose sous sa forme interactive, nous vous avons demandé votre avis d'utilisateur. Un grand merci pour votre active participation à notre enquête et vos feed-back agréablement positifs! Nous avons d'ores et déjà tenu compte de votre souhait de pouvoir aussi enregistrer ou imprimer le numéro actuel de Disclose: vous trouverez dès à présent une icône d'impression en haut à droite de chaque page.

De plus, à partir d'aujourd'hui, Disclose est publié également en langue anglaise. Nos lecteurs anglophones peuvent ainsi profiter de tous nos articles sans barrière linguistique.

Je vous souhaite une lecture agréable et enrichissante ainsi qu'un très bon départ dans la nouvelle année.

Bien à vous,  
Alex Astolfi

***Nous sommes à  
votre disposition!***



**Alex Astolfi**

Responsable Audit Suisse

+41 58 792 81 95

[alex.astolfi@ch.pwc.com](mailto:alex.astolfi@ch.pwc.com)



## Sommaire

*Equilibre entre maîtrise des risques et préservation des chances*  
par Alex Astolfi – 5

*La criminalité économique touche de plus en plus les entreprises suisses*  
par Gianfranco Mautone – 19

*Contrôle coordonné: le modèle des «quatre lignes de défense»*  
par Andrin Bernet et Emmanuel Genequand – 10

*Le rôle de la fonction de Compliance dans la gestion des risques bancaires*  
par Dr Peter Gassmann – 25

**Update – 36**

*Ces articles techniques consacrés à la présentation des comptes et à l'audit reviennent sur l'actualité dans ce domaine.*

*Quand les systèmes de contrôle interne créent de la valeur*  
par Dominique Perron – 15

*La gestion des risques: une comparaison sectorielle – 29*  
Sous la conduite de Daniel Suter des associés chevronnés de PwC débattent de questions et de stratégies actuelles concernant la gestion des risques dans différents secteurs.

**Service lecteurs – 58**

# Équilibre entre maîtrise des risques et préservation des chances

La gestion systématique des risques suscite un intérêt croissant chez beaucoup d'entreprises. Les menaces auxquelles celles-ci s'exposent et leur manière de gérer les dangers spécifiques varient selon les branches. La propension à prendre des risques n'est pas non plus la même partout. Certaines entreprises sont davantage axées sur les contrôles tandis que d'autres sont plutôt téméraires dans la mise en œuvre de nouvelles idées commerciales.

**L**a gestion des risques est un sujet à la mode. Partout dans le monde, les directions des grandes entreprises accordent une attention grandissante à la gestion contrôlée des risques. Les raisons à cela sont multiples. D'une part, les entreprises opèrent dans un environnement qui se complexifie et les cadres nombreux, en constante mutation, suscitent sans cesse de nouvelles incertitudes. D'autre part, on constate que les modèles d'entreprise deviennent toujours plus élaborés, rendant ainsi plus flous le nombre et la nature des risques.

Depuis quelques années, les pouvoirs publics accordent eux aussi une plus grande importance à la gestion des risques. En consultant les sites Internet de l'administration fédérale, on s'aperçoit par exemple que les responsables de la protection de la population se préparent à des scénarios catastrophe pour les risques majeurs tels que les tremblements de terre ou les inondations, à l'aide des instruments de la gestion moderne des risques.

La gestion des risques prévient les cadres et les collaborateurs de tous les dangers potentiels. Elle fait contrepoids à une gestion d'entreprise axée sur un développement rapide et une forte croissance. La gestion des risques opérationnels relève de la responsabilité de la direction et fait partie des tâches de chaque collaborateur. La gestion des risques se situe au niveau au-dessus des opérations journalières et constitue la base du système de contrôle interne de l'entreprise. Pour les membres de conseils d'administration, la question est de savoir combien de ressources consacrer à cette fonction, au service en charge de la compliance ainsi qu'aux autres divisions de l'entreprise chargées de surveiller les risques. Les réponses à cette question diffèrent selon les entreprises: certaines sont plutôt axées sur les contrôles tandis que d'autres mettent en œuvre avec témérité de nouvelles idées de marché. Mais au fond, ces deux orientations doivent trouver un équilibre



**Alex Astolfi**  
Responsable Audit Suisse

raisonnable.

La propension au risque dans une branche ou une entreprise dépend des attentes des investisseurs, managers et autres parties prenantes. Par exemple, de nombreuses entreprises de l'industrie pharmaceutique se consacrent à la lutte contre les maladies graves et dépensent constamment des sommes élevées pour la recherche et le développement de nouveaux médicaments. Beaucoup d'investissements ne débouchent sur rien ou sur peu de choses et les parties prenantes le savent. Toutefois, de temps à autre, une entreprise commercialise un médicament particulièrement efficace et peut ainsi profiter durant des années voire des décennies d'un succès commercial durable. La situation est tout autre pour les compagnies d'assurances et les banques de détail: la prudence est de mise pour de nombreuses opérations qui, si elles n'aboutissent pas, risquent d'affecter un grand nombre de petits clients.

Le conseil d'administration et le comité d'audit qui agit en son nom sont responsables de la stratégie de gestion des risques. La direction transpose les principes définis en mesures opérationnelles. Avec le conseil d'administration, elle surveille si les objectifs et mesures stratégiques sont efficaces au niveau opérationnel et garantissent systématiquement la sécurité souhaitée. Les projets d'introduction de nouvelles technologies de l'information (TI) illustrent l'importance de cette systématique. Ces opérations sont la plupart du temps très complexes, durent longtemps et comportent un nombre considérable de risques. Les expériences faites par le passé montrent que les projets de TI sont parfois totalement hors de contrôle et échouent avec perte et fracas. Pour que cela n'arrive pas, un groupe de pilotage indépendant est nécessaire, en plus de l'équipe de projet proprement dite, avec pour mission de veiller au respect des directives et règles du mandat du projet.

*«Il n'existe toutefois aucune méthode d'identification des risques objectivement fiable. Une composante subjective, l'intuition, reste indispensable dans la recherche des risques à venir.»*

## ***Le risque non identifié est le plus dangereux***

La question clé en matière de gestion des risques est la suivante: comment le conseil d'administration et la direction peuvent-ils identifier suffisamment tôt les risques importants? Car le risque le plus dangereux est sans nul doute celui que les responsables de l'entreprise n'ont pas détecté en tant que tel.

La plupart des entreprises essaient de classer les risques en fonction de leur cause. Dans le monde des banques par exemple, on distingue trois risques principaux: les risques financiers qui, dans le pire des cas, entraînent des pertes menaçant l'existence de l'entreprise; les risques de réputation qui conduisent à ce que l'entreprise perde le soutien de la

société, et enfin les risques liés aux réglementations. Suite à la crise financière, les législateurs et les autorités de surveillance ont adopté de nombreuses directives qui ont restreint l'activité commerciale des banques.

Beaucoup d'entreprises disposent d'une procédure de gestion des risques institutionnalisée, à l'aide de laquelle elles essaient d'identifier les dix principaux risques pour ensuite les évaluer selon leur probabilité d'occurrence et la gravité de leurs conséquences. Cette procédure permet de déduire des priorités, de définir des mesures et de déterminer des ressources visant à traiter le risque. Lorsqu'elle est répétée chaque année, de nouveaux risques sont identifiés et des risques plus anciens sont évalués comme obsolètes. Il n'existe toutefois aucune méthode d'identification des risques objectivement fiable. Une composante subjective, l'intuition, reste indispensable dans la recherche des risques à venir.

***Nous sommes à  
votre disposition!***



**Alex Astolfi**

Responsable Audit Suisse

+41 58 792 81 95

[alex.astolfi@ch.pwc.com](mailto:alex.astolfi@ch.pwc.com)

**Figure 1: Le PwC Assurance Framework**



## Conclusion

La gestion des risques a toujours constitué un maillon de la gestion de l'entreprise. Par le passé, elle pouvait se faire implicitement, dans le cadre de toutes les activités de management. La

*complexification de l'environnement et les modèles d'entreprise plus différenciés font naître dans beaucoup d'entreprises un besoin de gestion des risques explicite, qui comprend toutes les mesures de détection, d'analyse, d'évaluation, de surveillance et de contrôle systématiques des risques. Face aux changements rapides du quotidien de l'entreprise, la stratégie de gestion des risques doit être contrôlée à intervalles rapprochés. Pour cela, PwC a élaboré une aide, le Assurance Framework.*

## Contrôle coordonné: le modèle des «quatre lignes de défense»

À l'époque fébrile dans laquelle nous vivons, les risques sont en constante évolution. Pour ajuster efficacement et en temps utile la gestion des risques d'une entreprise sans augmenter inutilement ses coûts opérationnels, il est nécessaire de disposer d'un cadre conceptuel souple et qui couvre l'ensemble de l'organisation. Le modèle des «quatre lignes de défense» a fait ses preuves dans la pratique. Il coordonne les différents acteurs et leurs activités, améliorant ainsi l'efficacité du système de gestion des risques dans son ensemble.

L'image des «quatre lignes de défense» est dérivée du domaine de la stratégie militaire. Plusieurs lignes de défense successives doivent empêcher un adversaire d'atteindre l'objectif de son attaque. Si un ennemi parvenait à faire tomber la première ligne de défense, il resterait encore d'autres obstacles pour le retenir. L'efficacité des lignes de défense en aval augmente si chacune dispose de ses propres moyens spécifiques. Ainsi, avec l'apparition des lourds canons à poudre au début des temps modernes, les fortifications des châteaux et des villes ont été équipées successivement, dans toute l'Europe, de différentes lignes de défense telles que des douves, des remparts, des chemins de ronde couverts, des citadelles et d'autres bâtiments permettant de repousser l'ennemi à une distance adéquate pour l'artillerie.

Le parallèle entre la stratégie militaire et le concept des «quatre lignes de défense» ([figure 1](#)) est pertinent en matière de gestion des risques, car de nouveaux risques font leur apparition à un rythme toujours plus soutenu et se transforment souvent très rapidement en graves menaces. Citons par exemple les cas de cybercriminalité qui, d'abord isolés et plutôt inoffensifs, ont ensuite soudainement ouvert la voie aux vols d'immenses quantités de données avec des conséquences dramatiques. Ou encore les débats politiques sur l'aide à l'évasion fiscale qui, pendant longtemps, ont joué un rôle secondaire avant d'entraîner en très peu de temps aux Etats-Unis des dommages considérables sous forme d'amendes colossales et de perte de réputation pour les banques suisses. Un autre avantage de ce concept est qu'il contribue à optimiser la collaboration des acteurs dans les procédures de gestion des risques et de contrôle ([figure 2](#)). Car les tâches et les contrôles liés à la gestion des risques non seulement augmentent, mais sont toujours plus souvent répartis simultanément sur plusieurs départements et fonctions d'entreprise. Dans ce contexte, les entreprises doivent faire face au défi



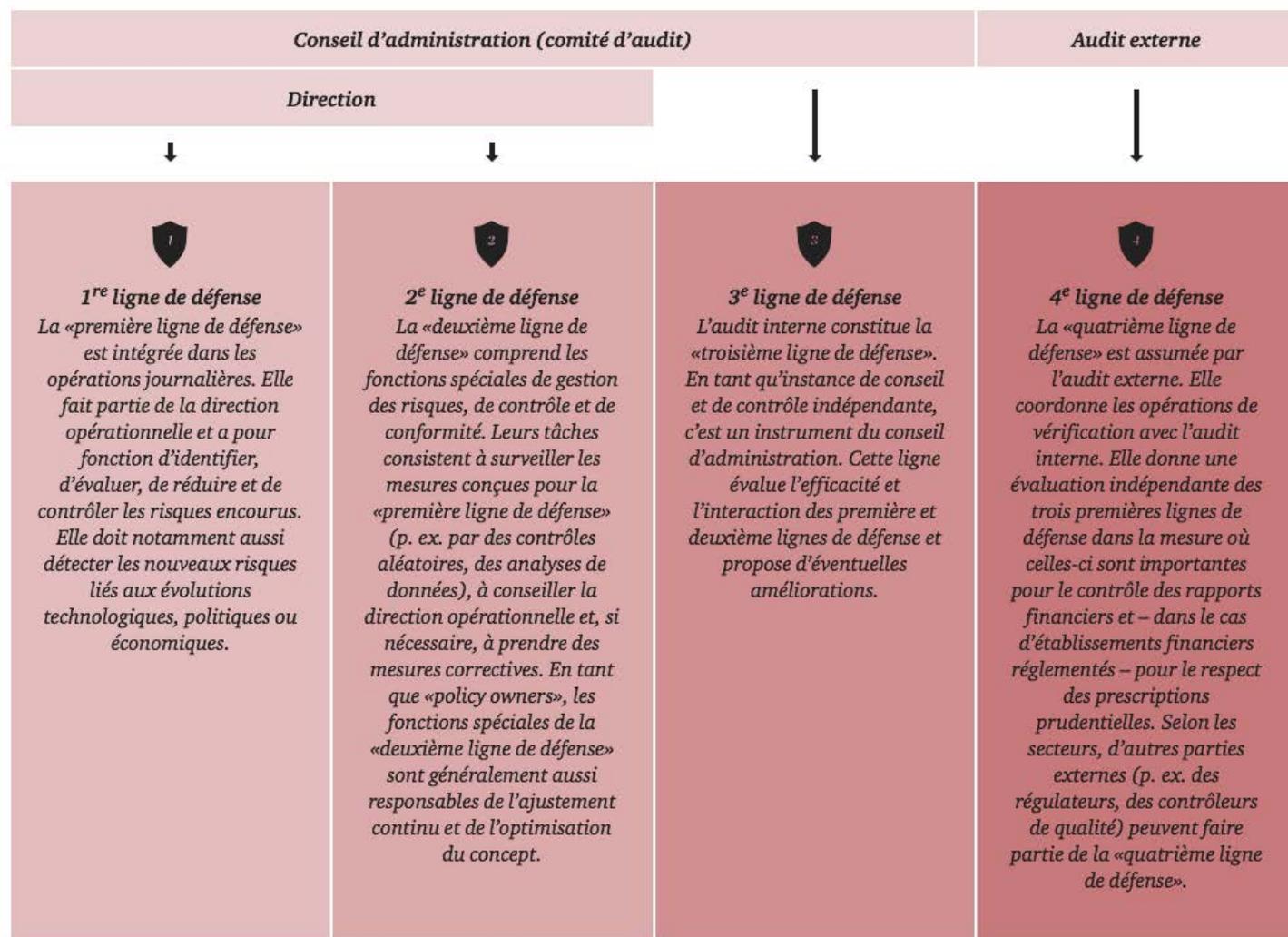
**Andrin Bernet**  
Associé, Audit



**Emmanuel Genequand**  
Associé, Audit

de coordonner minutieusement les diverses activités et de les délimiter clairement les unes des autres, pour pouvoir réagir avec souplesse aux nouveaux risques, les traiter et les contrôler correctement.

**Figure 1: Concept des «quatre lignes de défense»**



Par sa simplicité, ce concept permet à chaque entreprise d'appliquer les «quatre lignes de défense» indépendamment de son type, de sa structure organisationnelle ou du degré de complexité. Au fond, la plupart des entreprises travaillent déjà depuis longtemps à des degrés divers avec ce concept de contrôle des risques. Il n'est cependant efficace que lorsque les entreprises l'intègrent dans une procédure globale de gestion des risques («Enterprise wide risk management»). Concrètement, cela signifie que la direction et le conseil d'administration identifient d'abord les risques pertinents et les classent dans la «cartographie des risques» de l'entreprise. Puis le conseil d'administration détermine la propension aux risques et la stratégie de l'entreprise, que la direction met en œuvre par des mesures

d'évaluation, de traitement, de surveillance et de contrôle des risques. Ce n'est qu'une fois cette base établie que les quatre lignes de défense peuvent fonctionner efficacement (cf. à ce sujet le PwC Assurance Framework).

En pratique, on observe que le nombre de contrôles internes a fortement augmenté dans beaucoup d'entreprises ces dernières années. Avec pour corollaire fréquent, et en particulier dans les grandes entreprises, des surcoûts, un manque de transparence, une baisse de l'esprit d'entreprise et des collaborateurs formatés par la «pensée formelle de la checklist». Il est donc essentiel que le conseil d'administration et la direction soulignent l'importance de leurs activités de contrôle et montrent l'exemple au quotidien en prenant des risques d'entreprise adéquats. Cette fonction d'exemple des dirigeants de l'entreprise en matière de culture des risques se reflète dans l'équilibre entre les fonctions de contrôle et de marché du gouvernement d'entreprise ainsi que dans la définition d'incitations axées sur le long terme en matière de politique des rémunérations. Les tâches doivent être bien délimitées entre les différentes lignes de défense et les responsabilités et obligations de rendre des comptes être clairement attribuées aux collaborateurs. Il convient de réexaminer régulièrement les activités de contrôle des quatre lignes de défense et d'employer efficacement de nouvelles méthodes et technologies (p. ex. analyses de «big data»). C'est en effet la seule manière de garantir qu'il n'y ait pas de lacunes en matière de sécurité ni de dépenses supplémentaires non coordonnées.

## ***Rôle spécial de l'audit externe***

La discussion sur les «quatre lignes de défense» a été initiée en janvier 2013 par une prise de position de l'Institute of Internal Auditors (IIA). Dans ce document, les auteurs ont placé l'audit externe en dehors de l'organisation. Les auditeurs, les autorités de régulation et d'autres groupes d'intérêt externes jouaient un rôle important dans le cadre du gouvernement d'entreprise et des structures de contrôle de l'entreprise. Ils pourraient être considérés comme une ligne de défense complémentaire, qui apporte une sécurité supplémentaire aux actionnaires, aux directions de l'entreprise et aux cadres.

L'audit externe joue un rôle important en tant que quatrième ligne de défense surtout dans les secteurs fortement réglementés. Ainsi, on fait actuellement la différence dans la branche financière suisse entre l'audit financier et l'audit réglementaire. L'audit financier passe au crible les risques liés aux rapports financiers et vérifie l'exhaustivité et l'exactitude des informations financières présentées. L'audit réglementaire examine les risques liés à la conformité et à la

***«Chaque entreprise peut appliquer les quatre lignes de défense indépendamment de son type, de sa structure organisationnelle ou du degré de complexité. Au fond, la plupart des entreprises travaillent déjà depuis longtemps avec ce concept de contrôle des risques.»***

***Nous sommes à votre disposition!***



**Andrin Bernet**

Associé, Audit

+41 58 792 24 44

[andrin.bernet@ch.pwc.com](mailto:andrin.bernet@ch.pwc.com)



réglementation, mais aussi les risques de marché, de crédit et les risques opérationnels afin d'évaluer s'ils sont suffisamment pris en compte dans les processus de gestion associés. Ce faisant, l'audit externe collabore principalement avec la troisième ligne de défense, l'audit interne.

**Emmanuel Genequand**  
Associé, Audit  
+41 58 792 95 75  
emmanuel.genequand@ch.pwc.com

**Figure 2: Quatre lignes de défense contre le blanchiment d'argent dans une banque**



## Conclusion

Le concept des «quatre lignes de défense» fournit une vue complète du processus de gestion des risques d'une entreprise dans son ensemble. Il aide à coordonner les fonctions et les domaines de responsabilité, garantissant ainsi l'efficacité du contrôle et l'efficacité. Ce modèle part de l'hypothèse que tous les risques de la première ligne de défense se transforment tôt ou tard en risques financiers si on ne les traite pas correctement. L'explosion survenue en 2010 sur la plateforme pétrolière Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique a été provoquée par une mauvaise étanchéité du puits de forage. Cette gestion défectueuse d'un risque opérationnel a non seulement conduit à l'une des plus graves catastrophes environnementales causée par l'homme, mais a aussi contraint l'entreprise d'énergie BP à verser 7,8 milliards de dollars d'indemnités.

La première ligne de défense doit identifier les risques suffisamment tôt, les analyser correctement et les limiter par le biais de mesures adaptées. Les deuxième et troisième lignes de défense ont pour mission de surveiller les risques de la première ligne de défense, de conseiller la direction

*opérationnelle et, en cas de besoin, de prendre des mesures correctives. Les troisième et quatrième lignes de défense appuient leurs travaux sur les deux premières lignes et donnent des feed-back critiques et utiles. Le défi majeur consiste à ajuster en continu le modèle aux nouveaux risques tout en coordonnant efficacement les lignes de défense.*

## Quand les systèmes de contrôle interne créent de la valeur

Les systèmes de contrôle interne (SCI) sont trop souvent considérés par les entreprises comme un frein à la dynamique de leurs activités. Pourtant, un SCI élaboré en se posant les bonnes questions permet à une entreprise de sécuriser son activité et de soutenir son développement. Il n'existe pas de SCI standard: les exigences individuelles de chaque entreprise et les particularités du secteur d'activité doivent être prises en compte. C'est à cette condition seulement que le SCI pourra créer une réelle valeur ajoutée et contribuer au pilotage pragmatique de l'entreprise.

**L**es SCI ont toujours existé et représenté, quel que soit leur degré de documentation, un composant essentiel de la bonne gestion des entreprises. En effet, chaque entité, qu'elle fabrique des produits ou fournisse des services, fait face à certains risques. Avec un SCI performant, elle est assurée de maîtriser suffisamment ses risques pertinents.

Quels sont les risques pertinents? À partir d'un inventaire classique des risques, chaque entreprise doit réfléchir aux risques qu'elle peut et veut supporter. Dans un second temps, elle doit définir des mesures adaptées pour prévenir les risques identifiés et pour éliminer ou, du moins, réduire à un niveau acceptable les risques avérés. Parallèlement, l'entreprise doit veiller à préserver sa solidité et à poursuivre ses objectifs le plus librement possible. Un SCI bien élaboré permet une gestion de l'entreprise centrée sur le cœur de son activité et une stimulation de sa croissance à travers une meilleure efficacité opérationnelle. Il a aussi un impact positif sur sa réputation et sa rentabilité. En respectant ces principes, le SCI peut, en tant que véritable outil de gestion, aider la direction à contrôler les processus stratégiques et opérationnels existant dans la société.

Le législateur suisse ne réglemente que sommairement les principes concrets d'un SCI et ne prévoit aucune directive sur sa forme ni sur son étendue. Ses attentes sur le sujet se limitent essentiellement aux risques liés aux rapports financiers; le Code suisse des obligations (CO) prévoit uniquement que l'organe de révision confirme l'existence d'un SCI pour les sociétés soumises à un contrôle ordinaire.

Cependant, un SCI qui ne surveille que les risques liés aux rapports



**Dominique Perron**  
Associé, Audit

financiers ne permet pas de couvrir l'ensemble des risques de l'entreprise. Il ne tient pas compte de facteurs tels que le secteur d'activité ou le marché dans lequel l'entreprise opère. Pour être pleinement efficace, le SCI doit aller au-delà des exigences légales et soutenir l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Le conseil d'administration doit donc définir les priorités du SCI et veiller à son application concrète par le management. Seule cette approche permet à l'entreprise de fournir des produits et des services de haute qualité.

## ***Rapport entre confiance et contrôle***

Les entreprises qui ne connaissent pas leurs risques ni leur propension au risque peuvent réagir de deux manières. Soit, partant du principe que tout va bien, elles font pratiquement aveuglément confiance à leurs collaborateurs et ne réalisent que peu ou pas de contrôles. Soit elles ne leur font que peu (ou pas du tout) confiance et procèdent à des contrôles coûteux et disproportionnés. Elles contrôlent tout, quitte à faire perdre tout sens des responsabilités à leurs collaborateurs qui savent qu'au final un contrôle est toujours là pour détecter et corriger les dysfonctionnements. Et les nombreuses erreurs détectées confortent les responsables de l'entreprise dans leur idée que les contrôles sont nécessaires: puisqu'il y a tant d'erreurs, nous sommes bien obligés de contrôler. Ceci marque le début d'une spirale dangereuse et c'est pourquoi l'évaluation des risques est primordiale.

L'un des principes essentiels de l'exploitation d'un SCI est celui du double contrôle ou du principe dit des quatre yeux: chaque processus important doit être vérifié par une seconde personne indépendante. Cette meilleure pratique, largement reconnue, est fortement recommandée pour les paiements bancaires. En revanche, la réception de matériel n'est parfois contrôlée que par une seule personne car d'autres contrôles sont généralement définis au cours du processus d'achat. Les contrôles ne doivent pas être considérés individuellement mais comme des maillons du processus global. Sinon, ils présentent souvent des lacunes ou des doublons paralysant l'exploitation.

Lorsque les collaborateurs concernés comprennent les processus de contrôle et les objectifs du SCI dans le contexte global, ils se sentent rassurés dans l'exercice de leurs responsabilités et peuvent se concentrer sur les contrôles vraiment importants. De plus, ils se sentent valorisés puisqu'ils évoluent dans un environnement d'entreprise basé sur la confiance.

***«Lorsque les collaborateurs concernés comprennent les processus de contrôle et les objectifs du SCI dans le contexte global, ils se sentent rassurés dans l'exercice de leurs responsabilités et peuvent se concentrer sur les contrôles vraiment importants.»***

## ***Clés d'un SCI performant***

Un SCI n'a donc de réelle valeur que s'il est pertinent. C'est pourquoi il est essentiel pour l'entreprise de savoir valoriser son SCI. Pour cela, il existe toute une série de critères qui indiquent si un SCI fonctionne bien, ou s'il est plutôt inutile et entrave la bonne marche des affaires. Pour être efficace, un SCI doit tenir compte des processus et des principes spécifiques à l'entreprise. Il doit s'appuyer sur les propres besoins de l'entreprise et de ses clients. Enfin, il doit être directement intégré dans les processus de création de valeur de l'entreprise. Un SCI qui serait trop à la marge de la chaîne de valeur ne peut pas contribuer de façon optimale à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

À titre d'illustration, voici un exemple dans le domaine de la banque en ligne: lorsqu'un client passe un ordre électronique de virement auprès de sa banque pour une grosse somme, le système Internet de la banque lui envoie automatiquement un SMS afin qu'il vérifie la transaction et donne sa confirmation.

La banque s'assure ainsi que le client a réellement l'intention de transférer une telle somme. Pour les responsables du SCI, la question qui se pose est de savoir quel doit être le montant justifiant ce contrôle supplémentaire: doit-il être de 2000 CHF ou de 20 000 CHF? Nul doute que le client se sentirait importuné s'il recevait un SMS lui demandant de confirmer son ordre de virement pour chaque transaction d'un montant supérieur ou égal à 20 CHF. Mais si, par exemple, 2000 CHF venaient à être retirés à son insu, de façon criminelle, la perception de valeur serait tout autre; le client pourrait remettre en question les règles de contrôle interne. Cet exemple illustre à la fois l'écart entre les attentes du client et le problème du rapport coût-utilité du point de vue de la banque.

Pour bien fonctionner, un SCI a besoin du soutien de la direction. Lorsque les cadres sont convaincus que le SCI est une source de valeur, c'est qu'il remplit bien ses fonctions. En revanche, le fait que les managers se plaignent de contrôles trop nombreux et inutiles indique clairement que le SCI a besoin d'être revu.

Dans les grandes entreprises, le conseil d'administration, voire le comité d'audit s'il existe, jouent un rôle majeur dans la qualité d'un SCI. En effet, c'est à l'organe suprême qu'il revient d'évaluer périodiquement le niveau de performance du SCI et de l'ajuster pour qu'il reste en phase avec les réalités de l'entreprise. À travers un suivi périodique, le management peut actualiser le SCI afin qu'il tienne compte des risques qui auraient pu être oubliés ou ignorés. Tandis que certains risques sont très bien couverts par des contrôles précis et documentés, il arrive que d'autres soient tout simplement omis lors de la mise en place du SCI. La prise en compte de ces risques omis se fait alors bien souvent par le

***Nous sommes à***

biais de mesures spéciales ad hoc qui viennent se greffer sur les contrôles existants et créent des niveaux de contrôle supplémentaires. Cette multiplication de couches de contrôles entraîne souvent une certaine lourdeur liée à des contrôles superflus et incohérents. Dans les petites entreprises, cette procédure n'est pas forcément formelle. Malgré tout, le conseil d'administration et la direction d'une PME doivent eux aussi vérifier que l'environnement des risques et les contrôles définis sont toujours actuels, réfléchir à la propension au risque et intervenir en cas de besoin.

**votre disposition!**



**Dominique Perron**

Associé, Audit

+41 58 792 94 48

[dominique.perron@ch.pwc.com](mailto:dominique.perron@ch.pwc.com)

## **Conclusion**

*Un SCI crée de la valeur ajoutée lorsqu'il est axé sur les risques stratégiques et opérationnels de l'entreprise. De plus, un équilibre doit être trouvé entre la confiance envers les collaborateurs et les contrôles nécessaires menés par les organes de direction tels que le conseil d'administration ou le comité d'audit. En se posant les bonnes questions et en identifiant les risques qu'un SCI peut couvrir, l'entreprise fait un premier pas important vers un système de contrôle interne efficient et à réelle valeur ajoutée.*

## **La criminalité économique touche de plus en plus les entreprises suisses**

Plus d'une entreprise suisse sur trois déclare avoir été victime d'un délit économique, comme le révèle l'enquête sur la criminalité économique en Suisse que PwC a publiée récemment. Si cette tendance est conforme à celles que PwC a observées ailleurs dans le monde, certains résultats de l'enquête suisse sont caractéristiques de ce pays et de la structure particulière de son économie. Nous vous présentons les principaux résultats de l'enquête de 2014 et les comparons à ceux de notre enquête de 2011.

**F**ait intéressant de l'enquête suisse de PwC: plus d'un tiers des entreprises interrogées qui ont été victimes d'une fraude au cours des deux dernières années faisaient partie du secteur des services financiers. Selon ces entreprises, les attaques de cybercriminalité sur leurs données et leurs réseaux deviennent de plus en plus fréquentes et sophistiquées. Tous secteurs confondus, le type de délit économique le plus répandu est le détournement d'actifs, qui a affecté ces deux dernières années deux tiers des entreprises victimes de fraude. La cybercriminalité arrive en deuxième position; elle concerne un quart des entreprises touchées par la criminalité économique. Eu égard à l'omniprésence des technologies et à la dépendance technologique croissante des entreprises, PwC est d'avis que la cybercriminalité n'est pas près de disparaître.

Les atteintes à la propriété intellectuelle augmentent elles aussi rapidement. Nombre d'entreprises sont potentiellement vulnérables dans ce domaine, compte tenu des immenses retombées commerciales de leur travail dans la recherche et le développement de nouveaux produits et services, et de leur dépendance croissante des technologies de mise en réseau qui permettent aux équipes de collaborer efficacement sur de nouveaux projets. La fraude liée à l'approvisionnement, une nouvelle catégorie que PwC a introduite pour cette enquête, représente désormais le quatrième délit économique le plus répandu et concerne 16 % des entreprises interrogées victimes de fraude.

Il est intéressant de noter que 71 % des délits économiques ont été détectés grâce aux contrôles internes et aux mécanismes anti-fraude ancrés dans la culture d'entreprise. Cela prouve clairement que les efforts importants fournis par les entreprises ces dernières années pour intégrer la prévention des fraudes dans leurs opérations journalières



**Gianfranco Mautone**  
Associé, Forensic Services

portent maintenant leurs fruits. Pour autant, cette bonne nouvelle ne doit pas inciter les entreprises à baisser la garde. Elles devront au contraire redoubler d'efforts pour sensibiliser aux risques accrus, liés aux menaces externes et internes, qui pèsent sur leurs opérations.

## ***Délits économiques du ressort des organes d'exécution gouvernementaux***

PwC classe les pots de vin, la corruption, le blanchiment d'argent et le comportement anti-concurrentiel dans cette catégorie. Ces infractions sont de plus en plus surveillées par les régulateurs et autres autorités gouvernementales. Lorsqu'elles sont détectées, elles entraînent des sanctions très lourdes et des mesures correctives, ainsi que d'importants dommages de réputation pour les entreprises concernées.

Fait intéressant, seulement 3 % des entreprises suisses victimes de fraude ont fait état de pots de vin et de corruption (contre 12 % des entreprises d'Europe occidentale et 27 % à l'échelle mondiale). De même, tandis que seulement 12 % des entreprises suisses s'attendent à connaître ce type de délit au cours des 24 prochains mois, ces chiffres sont plus élevés pour l'Europe occidentale et le reste du monde (16 % et 29 %). En outre, bien que près de 75 % des entreprises de services financiers suisses opèrent ou prévoient d'opérer sur des territoires à fort risque de corruption, aucune d'entre elles n'a signalé qu'il lui a été demandé de verser un pot de vin ou avoir perdu une affaire au profit d'une entreprise concurrente disposée à le payer.

Tous secteurs confondus, 37 % des entreprises suisses interrogées classent les pots de vin et la corruption comme le principal risque lié aux activités internationales, suivi de près par le blanchiment d'argent (35 %) et les violations du droit de la concurrence (23 %). Les entrepreneurs suisses se soucient moins des pots de vins et de la corruption que leurs homologues mondiaux, tout en considérant le blanchiment d'argent comme une menace plus répandue.

Interrogés sur les conséquences d'un délit de ce type, les participants à l'enquête ont considéré que la réputation de leur entreprise était la plus menacée si un délit se produisait.

## ***La cybercriminalité n'est pas près de disparaître***

PwC prévoit une augmentation des attaques des réseaux suisses, étant donné la concentration des entreprises de services financiers dans ce pays et leur dépendance grandissante des technologies. Déjà à 26 %, la

cybercriminalité est le deuxième type de délit le plus répandu. Les entreprises suisses ont de plus en plus conscience du fait que la cybercriminalité peut être gérée par des mesures appropriées, mais qu'elle ne peut jamais être complètement éliminée. Bien que la prise de conscience générale des cyberrisques ait augmenté, la Suisse reste à la traîne par rapport à d'autres grandes nations industrialisées dans ses efforts pour les traiter. De manière révélatrice, 23 % des participants à l'enquête ne pouvaient pas chiffrer le coût de la cybercriminalité pour leur entreprise pendant les 24 derniers mois. Selon PwC, les entreprises parviendront mieux à évaluer les conséquences financières de la cybercriminalité à mesure que la prise de conscience va progresser.

Compte tenu des niveaux de sensibilisation actuels, PwC est d'avis qu'une part importante des entreprises déclarant ne pas avoir été victimes de cybercriminalité l'ont peut-être été sans même le savoir. De plus, pour certaines formes de cybercriminalité, en particulier le vol de propriété intellectuelle, les entreprises ont de très bonnes raisons liées à la concurrence de garder le silence. Une grande partie des dommages causés aux entreprises ne sont probablement pas signalés actuellement, parce qu'ils n'ont pas été détectés, sont difficilement quantifiables, ou ne sont pas communiqués en dehors de l'entreprise.

En Suisse, les menaces de cybercriminalité sont considérées surtout comme externes à l'entreprise pour la moitié des participants à l'enquête, tandis qu'un sur trois estime les menaces internes et externes comme sensiblement équivalentes. Fait intéressant, 12 % des entreprises suisses se considèrent comme exposées surtout aux menaces de cybersécurité internes, ce qui place la Suisse au-dessus des moyennes de l'Europe occidentale et du monde. Ce chiffre élevé s'explique peut-être par l'importante couverture médiatique des vols de données internes au sein d'institutions financières suisses.

Le secteur des services financiers, où 43 % des victimes de fraude ont signalé des attaques de cybercriminalité, sort du lot. D'après PwC, cela est dû d'une part aux meilleurs dispositifs de sécurité mis en place dans cette industrie réglementée et, d'autre part, aux nombreuses informations détaillées sur les finances et les clients qui sont enregistrées dans les systèmes, ce qui éveille l'intérêt des criminels.

Paradoxalement, bien que d'après la Global CEO Survey 2014 de PwC la moitié des CEO se disent préoccupés par les menaces pesant sur la cybersécurité de leur entreprise, ils continuent de divulguer des données sensibles aux managers, aux employés, aux vendeurs et aux clients sur de multiples plateformes, y compris le cloud et autres environnements mobiles à haut risque. Les avantages économiques et concurrentiels de ces pratiques l'emportent clairement sur la prudence

inspirée par les préoccupations de cybersécurité. La bonne performance économique de la Suisse fera de ce pays une cible toujours plus attrayante pour les cybercriminels.

## ***Le fraudeur est dans les rangs de l'entreprise***

Conformément aux résultats d'enquêtes antérieures, les fraudeurs internes à l'entreprise sont principalement de sexe masculin (76 %) et ont entre 41 et 50 ans (pour la moitié d'entre eux). Environ un sur deux travaillait dans l'entreprise depuis plus de six ans. La majorité des fraudeurs, soit approximativement la moitié, sont titulaires d'un diplôme de fin d'études secondaires ou d'un certificat d'un niveau inférieur.

Les profils des fraudeurs extérieurs à l'entreprise ont profondément changé depuis l'enquête de 2011: les agents/intermédiaires sont désormais responsables de 31 % des incidents (8 % en 2011), tandis que les délits commis par les clients sont passés de la moitié des cas en 2011, à moins d'un cas sur dix en 2014. Etant donné que les entreprises externalisent un nombre toujours plus grand de tâches aux agents et aux intermédiaires, il est très important de renforcer les contrôles préalables (due diligence) de ces tiers.

Un peu plus de la moitié des fraudes détectées sont maintenant rapportées comme ayant été commises par des acteurs externes dans les catégories «Autres» ou «Ne sais pas», contre 30 % en 2011. Selon PwC, ce chiffre reflète l'augmentation des cas de cybercriminalité.

Les entreprises suisses sont plus susceptibles de licencier les employés qui se sont rendus coupables de fraude (dans 82 % des cas contre 60 % à l'échelle mondiale) et d'engager des procédures civiles (près des deux tiers pour la Suisse contre moins d'un tiers dans le monde). A contrario, lorsque le fraudeur ne fait pas partie de leurs rangs, elles sont beaucoup moins disposées à prendre des mesures que leurs homologues du reste du monde. Les autorités judiciaires ne sont informées que dans environ un tiers des cas suisses alors que plus de la moitié des cas leur sont signalés à l'échelle mondiale. Les mêmes différences existent lorsqu'il s'agit de prévenir les autorités réglementaires, d'engager une action civile ou, lorsque l'auteur de la fraude travaillait pour un partenaire commercial, d'interrompre la relation commerciale.

Les contrôles internes et la culture d'entreprise sont désormais efficaces dans une pareille mesure pour détecter les délits; l'efficacité de cette dernière s'est renforcée depuis l'enquête de 2011. Les méthodes de détection basées sur des données et les dénonciations enregistrent de bien meilleurs résultats qu'en 2011. Les entreprises suisses ont donc

***«Les entreprises suisses ont de plus en plus conscience du fait que la cybercriminalité peut être gérée par des mesures appropriées, mais qu'elle ne peut jamais être complètement éliminée. La Suisse reste toutefois encore à la traîne par rapport à d'autres grandes nations industrialisées dans la lutte contre la cybercriminalité.»***

accompli des progrès considérables dans l'amélioration de leurs contrôles internes et dans la mise en place d'une culture d'entreprise anti-fraude. La promotion d'une culture de la «tolérance zéro envers les fraudes», l'amélioration de la transparence au sein de l'entreprise ainsi que la bonne attitude des dirigeants («tone at the top») y ont contribué.

## *Perspectives*

Plus de la moitié des entreprises interrogées pensent qu'elles ne seront pas victimes d'un délit économique au cours des deux prochaines années. Les entreprises suisses semblent donc convaincues de contrôler relativement bien les menaces criminelles auxquelles elles font face. Comme en 2011, la cybercriminalité est clairement perçue comme la principale menace, avec 4 entreprises sur 10 déclarant s'attendre à une attaque de ce type au cours des 24 prochains mois ( figure 1). Bien que beaucoup plus difficiles à commettre, les délits de cybercriminalité sont donc maintenant considérés comme une plus grande menace que le simple détournement d'actifs, archétype du délit économique.

## *A propos des enquêtes suisses et mondiales*

L'édition 2014 de la Global Economic Crime Survey de PwC repose sur les informations fournies par 5128 personnes interrogées dans 95 pays (3877 personnes dans 78 pays en 2011). Cette enquête porte sur les 24 derniers mois. 83 entreprises suisses y ont répondu dont 42 % d'entreprises cotées. Plus de 50 % des participants suisses étaient des membres de conseils d'administration ou des cadres supérieurs.

Principaux résultats pour la Suisse:

- La criminalité économique est en augmentation. 37 % des entreprises interrogées ont été victimes d'un délit économique au cours des 24 derniers mois, contre 18 % au cours des 12 derniers mois en 2011.
- 71 % des incidents ont été détectés par des contrôles internes à l'entreprise et des mécanismes anti-fraude de la culture d'entreprise.
- 26 % des entreprises affectées par une fraude ont été victimes de cybercriminalité (cette fraude arrive en deuxième position, après le détournement d'actifs à 65 %).
- Seulement 3 % des entreprises victimes de fraude ont signalé des incidents liés aux pots de vin et à la corruption alors que 37 % des participants à l'enquête les considèrent comme le principal risque découlant des activités internationales.
- Le fraudeur interne à l'entreprise est typiquement de sexe masculin (dans 76 % des cas), a entre 41 et 50 ans (47 %) et

***Nous sommes à  
votre disposition!***

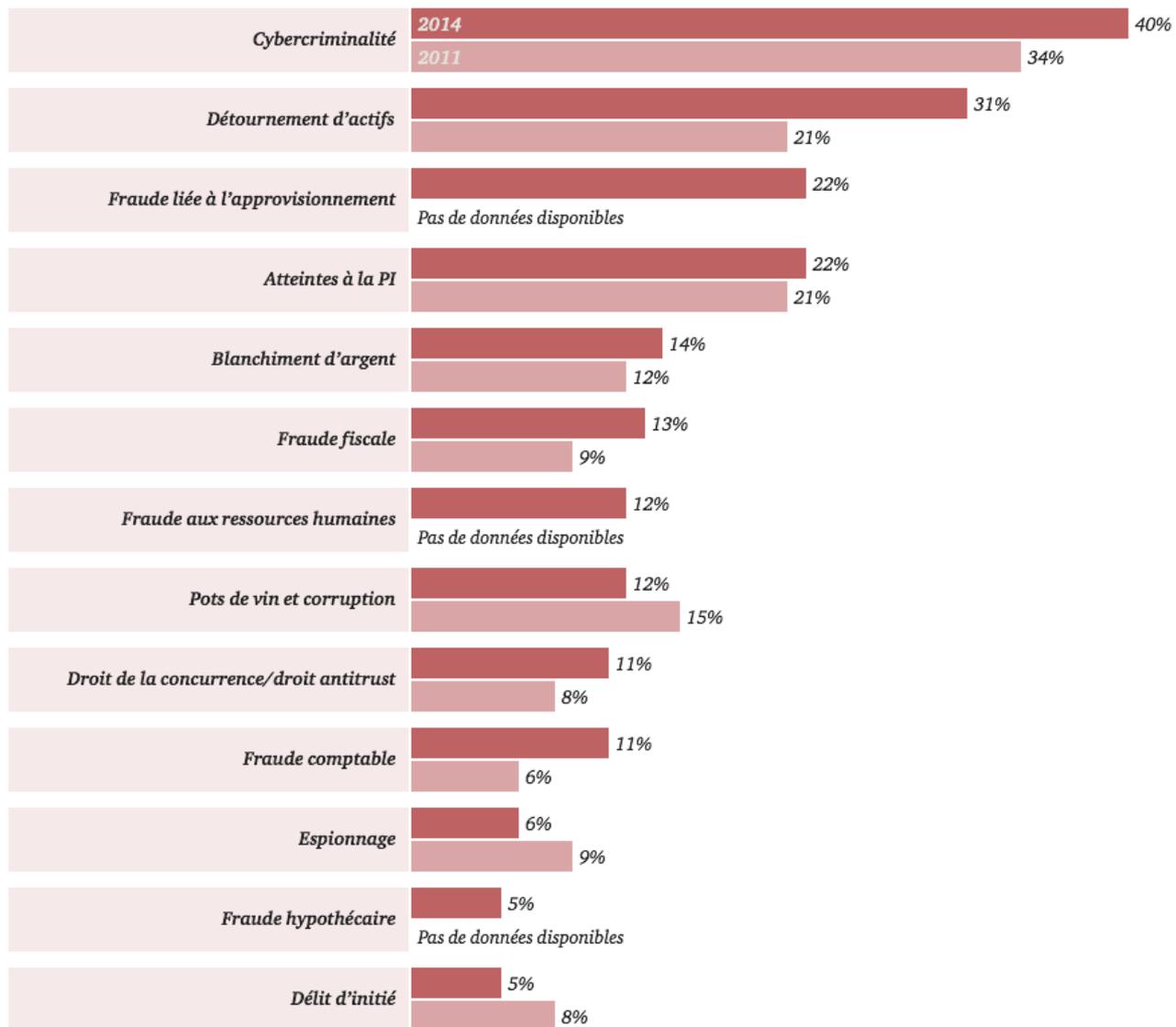
travaille au sein de l'organisation depuis au moins 6 ans (48 %).

- Les entreprises interrogées ont durci leurs sanctions face aux fraudeurs dans leurs rangs en les licenciant dans 82 % des cas (60 % en 2011) et en engageant une action civile dans 59 % des cas (30 % en 2011).



**Gianfranco Mautone**  
 Associé, Forensic Services  
 +41 58 792 17 60  
[gianfranco.mautone@ch.pwc.com](mailto:gianfranco.mautone@ch.pwc.com)  
 m

**Figure 1: Perception de la probabilité d'occurrence de délits économiques**



% des entreprises interrogées

## **Le rôle de la fonction de Compliance dans la gestion des risques bancaires**

La fonction de Compliance du secteur financier connaît de profondes mutations suite aux nombreuses réglementations importantes adoptées récemment. Les prescriptions sur la conformité avaient été introduites à l'origine pour garantir les exigences légales minimales. Désormais, elles constituent un pilier de la gestion globale des risques des établissements financiers.

**L**es exigences concernant la fonction de Compliance du secteur bancaire ont fortement augmenté ces cinq dernières années, avec l'introduction de nombreuses nouvelles réglementations.

De par leur ampleur, ces nouvelles prescriptions légales représentent un défi de taille, notamment pour les établissements qui opèrent à l'échelle internationale. Car les directives des différents États ne sont pas toujours harmonisées. De plus, ces établissements travaillent avec des clients qui, eux-mêmes, effectuent des opérations dans plusieurs pays et sont aussi souvent concernés par le manque de coordination des réglementations. Les médias et les plateformes d'Internet ont en outre permis d'accroître la transparence de manière significative. De nos jours, le non-respect de lois ou d'autres prescriptions des autorités est rendu public plus rapidement qu'auparavant, et à une échelle beaucoup plus large et internationale.

Cependant, les exigences de conformité n'ont pas seulement augmenté en termes de volume; les réglementations sont aussi plus détaillées et plus approfondies. Pour s'adapter aux nouvelles règles, les banques doivent désormais produire beaucoup plus de documents, de tests et de preuves qu'il y a encore quelques années. Plusieurs études confirment cette tendance: la plupart des établissements financiers prévoient une nette augmentation des coûts liés à l'application des exigences de conformité.

Mais d'un autre côté, l'utilité de la conformité a également augmenté. Dans le secteur bancaire justement, les régulateurs infligent actuellement des amendes très élevées et les provisions pour risques juridiques sont tout aussi importantes dans la branche financière. Cela conduit à renforcer les responsabilités de la fonction de Compliance. Lorsqu'une banque se positionne bien en matière de conformité réglementaire et que ce bon positionnement est visible pour les investisseurs, cela peut contribuer à améliorer ses résultats.



**Dr Peter Gassmann**  
Vice President Strategy & Compliance

## ***Danger de la bureaucratie***

Ces dernières années, le secteur financier a fait beaucoup d'efforts pour satisfaire rapidement aux nouvelles exigences réglementaires. Les établissements y ont aussi parfois été contraints. Les entreprises ont souvent embauché en peu de temps un grand nombre de nouveaux collaborateurs en charge de la conformité, et mis sur pied des départements spécialisés par exemple dans la «criminalité financière», les «accords fiscaux» (p. ex. le «Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA)»), la «conformité réglementaire» et d'autres sujets similaires. Parallèlement, les quantités de données et le nombre de documents et de rapports ont considérablement augmenté. Les banques sont désormais arrivées à un point où il est important de considérer la situation dans son ensemble et de la remettre en question. Les fonctions des nouveaux départements n'ont souvent pas été clairement structurées ni priorisées, ce qui entraîne fréquemment des chevauchements et des doublons. La conformité génère un bénéfice. Mais si la réglementation continue dans la même direction, elle pourrait produire un excès de bureaucratie et entraver ainsi la bonne marche des affaires.

Face à ce danger, les responsables devraient prendre du recul pour comprendre comment la fonction de Compliance est intégrée dans la logique des «lignes de défense». (Contrôle coordonné: le modèle des «quatre lignes de défense»). Un important levier d'amélioration réside dans l'interaction entre les «fonctions de deuxième ligne». Celles-ci doivent faire l'objet d'une analyse minutieuse afin de comprendre comment répartir précisément les fonctions et comment traiter les sujets de la deuxième ligne de défense.

## ***Approche fondée sur le risque et culture du risque***

La réorganisation des fonctions de la deuxième ligne de défense nécessite un projet global afin d'écarter les considérations ponctuelles. Il s'agit, d'une part, de déterminer et de coordonner les domaines de responsabilité des autres «fonctions de deuxième ligne» et, d'autre part, de délimiter aussi ceux des «fonctions de première ligne» et de «troisième ligne». Il est important d'intégrer les règles dans une culture globale du risque et de bien clarifier les responsabilités de chacun en la matière. Cela vaut tout particulièrement pour les sujets que la «première ligne» a «externalisés» à la fonction de Compliance, comme le domaine du «Know Your Customer» («Connais ton client»).

Un autre élément central de la réorganisation consiste à définir aussi les

***«Cette forte densité réglementaire offre aussi aux banques une chance de se consolider et de bien se positionner – dans l'espoir de pouvoir documenter l'apport de valeur généré par une gestion de la conformité basée sur les risques.»***

procédures de conformité en fonction des risques. Cela signifie que, tout en respectant l'ensemble des exigences, les sujets récurrents à faibles risques doivent être automatisés au maximum pour permettre de focaliser l'attention sur les sujets véritablement importants, ceux qui présentent un niveau de risques élevé. Avec une fonction de Compliance structurée selon les risques et des rapports adaptés, le management peut bénéficier d'une aide précieuse pour le pilotage des risques.

## ***Nouveaux sujets et nouvelles compétences***

De nouvelles compétences sont requises pour répondre au durcissement des exigences de conformité. On recherche pour la fonction de Compliance des collaborateurs qui connaissent à la fois les risques et l'économie, et comprennent parfaitement les activités bancaires. Ils doivent également savoir comment exploiter les possibilités liées aux technologies de l'information.

Par ailleurs, les spécialistes sont de plus en plus demandés. Ainsi, des sujets tels que l'imposition et les sanctions gagneront prochainement encore en importance du fait de la densité des réglementations. Et il faudra continuer d'accorder une grande attention aux réseaux sociaux. Le monde numérique ne simplifie pas la gestion de la conformité mais on peut aussi se servir d'Internet pour mieux connaître et comprendre les clients et les fournisseurs potentiels ainsi que d'autres parties prenantes intéressantes.

En plus de spécialistes dans de nombreux domaines, il faut aussi des personnes possédant la compétence et l'expérience nécessaires pour synthétiser les choses et les traiter dans des rapports cohérents. Dans la fonction de Compliance, l'ancienneté des collaborateurs joue un rôle important pour une communication «d'égal à égal» avec les domaines d'activité et pour que la remise en cause des points problématiques soit largement acceptée.

### ***Dr Peter Gassmann***

Peter Gassmann a fait des études de physique et a passé son doctorat à l'Université technique RWTH d'Aix-la-Chapelle. Il a débuté sa carrière professionnelle en 1997 dans le domaine de la banque d'investissement chez Dresdner Kleinwort à Londres, avant de travailler à partir de 2000 chez Booz & Company en tant que Principal du département Services financiers. Il a ensuite rejoint la Dresdner Bank und Commerzbank où, en sa qualité de membre du comité de direction, il a exercé pendant six ans des fonctions centrales en matière de gestion des risques. En 2010, Peter

***Nous sommes à***

Gassmann retourne travailler chez Booz & Company et dirige en tant que Practice Leader la Financial Services Practice aux niveaux mondial et européen. Il accompagne des banques et des compagnies d'assurances dans le développement d'une gestion des risques et du capital globale en se concentrant plus particulièrement sur les évolutions des cadres réglementaires. Booz & Company s'est associée à PwC fin mars 2014 et opère depuis en tant qu'entreprise de conseil sous le nom de Strategy& au sein du réseau mondial de PwC.

## votre disposition!



**Dr Peter Gassmann**

Vice President Strategy&

+49 69 97167 470

[peter.gassmann@strategyand.pwc.com](mailto:peter.gassmann@strategyand.pwc.com)

## Conclusion

*Actuellement, le sentiment général est que l'application des nombreuses nouvelles directives représente un défi de taille pour les banques, compte tenu du nombre important d'exigences et du fréquent manque d'harmonisation des réglementations à l'échelon international. Cette situation ne devrait pas changer de sitôt car la confiance envers les banques a été entamée par la crise financière. La profonde méfiance à l'égard du secteur financier a conduit à des demandes de contrôle systématique et a contraint les entreprises à établir une documentation écrite exhaustive.*

*Cependant, cette forte densité réglementaire offre aussi aux banques une chance de se consolider et de bien se positionner – dans l'espoir de pouvoir documenter l'apport de valeur généré par une gestion de la conformité basée sur les risques et par des collaborateurs hautement spécialisés et expérimentés et, de cette manière, de restaurer la confiance.*

*Cette consolidation et ce bon positionnement ne sont toutefois possibles que si la conformité est intégrée dans la logique supérieure des «lignes de défense». Il faut faire apparaître clairement la manière dont la Compliance en tant que fonction de la «deuxième ligne» interagit avec les autres fonctions de cette ligne et comment éviter les doublons. Si cette optimisation n'est pas faite, les charges liées à la conformité sont très élevées alors que ses bénéfices sont infimes. Cela serait dommage car si la conformité est devenue si importante, c'est parce que les coûts et conséquences potentiels des manquements ont augmenté de manière significative.*

## La gestion des risques: une comparaison sectorielle

Sous la conduite de Dr Daniel Suter, chef de l'équipe de rédaction de Disclose, des associés chevronnés de PwC débattent de questions et de stratégies actuelles concernant la gestion des risques dans différents secteurs. Immy Pandor décrit la situation dans le secteur des assurances, Bruno Rossi nous parle de l'industrie pharmaceutique et Travis Randolph nous explique comment les risques sont gérés dans le secteur du négoce des matières premières.

**En tant qu'auditeurs et consultants, vous avez acquis des connaissances approfondies des pratiques de gestion des risques dans divers secteurs. Quelles sont vos principales observations?**

**Immy Pandor:** Dans le secteur des assurances, les entreprises les plus avancées appliquent une gestion des risques très sophistiquée. La raison à cela est simple. La prise en charge active du risque constitue le cœur de l'activité d'assurance. Les compagnies d'assurance évaluent un large spectre de risques à la fois financiers et non financiers, les collectent, les chiffrent, puis les assument dans leurs bilans, préservant ainsi leurs clients de ces incertitudes. Autrement dit, contrairement à de nombreux autres secteurs, les compagnies d'assurance recherchent activement le risque. Les risques pris en charge par les assureurs varient considérablement et incluent des événements aussi divers que l'assurance-vie traditionnelle, qui permet aux ayants droit de l'assuré de toucher une somme d'argent importante en cas de décès, ou la couverture de bâtiments, de centrales nucléaires et d'autres actifs matériels, voire d'organisations gouvernementales, en cas de tremblement de terre, de tempête ou d'autres catastrophes naturelles. Les compagnies d'assurance ont des fonds disponibles pour couvrir des événements majeurs tels que l'annulation d'un événement sportif important comme les Jeux Olympiques par exemple. Les assureurs peuvent également supporter des risques élevés de marchés financiers grâce à leurs produits d'épargne et à leurs stratégies de placement avisées. Tout cela représente un très large éventail de risques.

**Bruno Rossi:** L'industrie pharmaceutique doit faire face à toutes sortes de risques, notamment stratégiques, opérationnels et financiers, mais aussi aux risques de conformité (réglementaires) et de réputation. Le principal risque du secteur pharmaceutique est sans doute l'incertitude liée aux énormes investissements consentis pour la mise au point de nouveaux médicaments. Lorsque l'on prend la décision de financement, on ne sait jamais si les efforts de recherche et de développement



Dr Daniel Suter  
Associé, Audit

**«L'entreprise a besoin d'une certaine liberté pour grandir et se développer. Le risque ne doit pas entraver ses activités journalières et les coûts induits par la gestion des risques doivent être en adéquation avec les risques réels encourus.»**

déboucheront sur des réussites commerciales.

**Travis Randolph:** Les risques liés au négoce des matières premières sont divers: partenaires commerciaux qui ne respectent pas les accords contractuels; paiements qui ne sont pas faits correctement; risques opérationnels associés au transport de marchandises, ou encore risques de réputation. Les principaux risques du négoce des matières premières sont les risques de marché et de prix. Les traders tentent de couvrir ces risques à l'aide de toutes sortes d'instruments. Ceci n'est pas toujours possible ni souhaitable, par exemple lorsque l'on mise sur des développements à long terme. Depuis peu, de nouveaux risques font débat. Les sociétés de négoce en matières premières s'attendent à être submergées par une vague réglementaire. Les organisations gouvernementales et non gouvernementales appellent en effet à davantage de transparence dans les activités des traders.

**Daniel Suter:** Nous constatons aussi dans le commerce de détail que les risques de réputation sont particulièrement dangereux. Lorsque l'on découvre par exemple que la composition de certains produits diffère du contenu déclaré, cela provoque une vague d'indignation. Après ce genre d'incidents, il faut beaucoup de temps avant de regagner la confiance des consommateurs et de restaurer la valeur de la marque. Dans l'industrie de la production, les risques réglementaires sont les plus importants. Les entreprises doivent garantir qu'elles fabriquent leurs produits conformément aux réglementations locales et qu'elles se conduisent correctement, en respectant par exemple les règles du commerce équitable. Quant aux fabricants de produits chimiques, ils consentent d'importants investissements dans le développement, qui ne seront peut-être pas remboursés par la vente de produits commercialisables.

### ***Les industries de vos secteurs ont-elles mis au point certaines méthodes et pratiques spécifiques de gestion des risques?***

**Immy Pandor:** La gestion des risques constitue la principale préoccupation dans l'activité d'assurance quotidienne. Et cela s'applique à tous les niveaux: depuis le PDG qui doit veiller à sécuriser suffisamment toute la compagnie, jusqu'au courtier tenu d'évaluer et de chiffrer correctement les risques à prendre en charge. Comme je le disais précédemment, les sociétés d'assurance les plus avancées disposent d'outils très sophistiqués de gestion des risques. Ceux-ci leur permettent tout d'abord de définir leur propension au risque, c'est-à-dire le montant maximal de capital qu'ils peuvent risquer sans grever les ressources financières de l'entreprise. Puis il s'agit de déterminer les risques que les assureurs sont en mesure de chiffrer et de gérer, de par leur expertise et leurs capacités. Le cadre de gestion des risques



**Immy Pandor**  
Associé, Conseil économique

comprend toute une palette d'outils qui, par exemple, aident l'entreprise à quantifier le montant des risques pris en charge, à gérer leur accumulation, à garantir leur diversification optimale ainsi que la gestion efficace et rentable des risques opérationnels journaliers.

**Bruno Rossi:** De nombreux fabricants de médicaments appliquent une procédure très systématisée pour faire face à leur situation complexe en matière de risques. Dans un premier temps, un état des lieux complet des risques est dressé, suivi d'une évaluation de leurs effets et de leur probabilité d'occurrence, ce qui permet d'établir un programme structuré et détaillé de traitement de ces risques. Toutes les entreprises accordent en outre une attention particulière aux exigences légales concernant le processus de fabrication de leurs produits. L'industrie pharmaceutique est l'un des secteurs, si ce n'est le secteur, le plus réglementé en ce qui concerne le respect des processus de fabrication. Si elle n'observe pas certaines règles, l'entreprise peut se voir retirer son autorisation de production et sa réputation en souffre lorsque la violation des règles est rendue publique. La licence de production est donc strictement réglementée. Les questions de fabrication comportent aussi d'autres risques, notamment celui que les patients subissent des préjudices du fait des produits et demandent des compensations financières. Enfin, une charge supplémentaire pèse sur la réputation de l'industrie pharmaceutique: l'expérimentation animale menée dans le cadre de la recherche et du développement est contestée par une large frange de la population, y compris les parties prenantes de ce secteur.

**Travis Randolph:** Chaque trader doit être un gestionnaire de risques et avoir recours à divers outils et processus de gestion des risques en fonction du niveau de maturité de l'entité. Plus il sera expérimenté, mieux il saura gérer les risques et maîtriser tous les instruments de couverture spécifiques. Par ailleurs, de nouveaux défis apparaissent. Les grandes sociétés de négoce en matières premières étendent désormais leurs activités afin de couvrir toute la chaîne de valeur de l'extraction et du traitement des matières premières. Les entreprises du trading pétrolier achètent par exemple des raffineries ou exploitent des stations-service. Pourtant, elles ne sont peut-être pas prêtes à faire face aux défis liés à ces nouvelles activités et aux risques qui en découlent. La gestion globale des risques de ces sociétés de négoce qui se développent dans de nouvelles activités est ainsi rendue beaucoup plus difficile.

**Daniel Suter:** Il semble donc que si les risques importants sont similaires dans tous les secteurs, la gestion des risques varie d'une entreprise à l'autre. Le PwC Risk Assurance Framework apporte une aide dans ce domaine. Il catégorise les risques, présente différentes méthodes pour les traiter et définit un concept systématique avec des mesures regroupées en quatre lignes de défense (à l'origine, le concept

*«Les compagnies d'assurance évaluent un large spectre de risques, les collectent, les chiffrent, puis les assument dans leurs bilans, préservant ainsi leurs clients de ces incertitudes.»*

n'en contenait que trois): la première ligne représente la direction opérationnelle, les directions des départements et les contrôles internes; la deuxième inclut la gestion des risques, la conformité et d'autres fonctions similaires; la troisième ligne correspond à l'audit interne et la quatrième désigne les fonctions externes, comme les auditeurs par exemple. Sur la base du PwC Framework, chaque entreprise peut définir ses propres risques pertinents, déterminer ses méthodes individuelles adaptées à sa situation, et élaborer un système de garantie adéquat.

***Combien de ressources les entreprises de vos secteurs investissent-elles dans la gestion des risques? Autrement dit, combien de collaborateurs s'occupent spécifiquement de cette problématique?***

**Immy Pandor:** La 2<sup>e</sup> ligne typique représente les fonctions d'une compagnie d'assurance dont l'unique responsabilité est de vérifier et de surveiller les activités de prise de risque. Pour cela, les ressources incluent la gestion des risques et les fonctions de conformité, et sont souvent assistées par la troisième ligne de défense, l'équipe d'audit interne. Avec la direction opérationnelle, la première ligne de défense, ces ressources jouent toutes un rôle très actif dans la gestion des risques. Plus le modèle d'entreprise est complexe, plus la gamme de produits est large, plus la couverture géographique est étendue, et plus l'entreprise investira des ressources dans la gestion formelle des risques, ou dans la deuxième et la troisième ligne de défense. Ces ressources fonctionnelles sont aussi complétées par la gestion des risques via la structure de gouvernance de la compagnie d'assurance. Le mandat du conseil d'administration, du comité de direction et du comité d'audit est élargi dans une certaine mesure aux questions liées au risque. Le conseil d'administration délègue aussi des responsabilités spécifiques de gestion des risques à un comité des risques et de la conformité, un comité de gestion des risques opérationnels, peut-être même à un comité de gestion de l'actif et du passif ou à un comité de gestion du capital. Au final, la compagnie d'assurance consacre une part très importante de ses ressources à la gestion des risques.

**Bruno Rossi:** Dans l'industrie pharmaceutique, la gestion des risques constitue une priorité suprême relevant du conseil d'administration et de la direction. Les conseils d'administration disposent souvent de leur propre comité des risques, qui se concentre sur les défis majeurs. Alors que le risque lié au reporting financier se répartit généralement dans une égale mesure sur l'ensemble d'un groupe, il existe d'autres risques spécifiques à chaque unité commerciale ou zone géographique. Les clients de l'industrie pharmaceutique étant bien souvent des institutions gouvernementales, les interactions avec elles comportent un risque de



**Bruno Rossi**  
Associé, Audit

***«Le principal risque du secteur pharmaceutique sont les énormes investissements consentis pour la mise au point de nouveaux médicaments. On ne sait jamais si les efforts de recherche et de développement déboucheront sur des réussites commerciales.»***

fraude et de corruption. Dans ce domaine, le modèle de commercialisation et les incitations économiques données aux commerciaux des différents pays jouent un rôle capital. Dans les marchés émergents comme l'Afrique, un autre risque peut être que les produits n'atteignent pas les patients du fait des canaux de distribution moins développés. Le lancement d'un nouveau produit dans un pays consiste à obtenir en temps voulu l'autorisation de mise sur le marché, à garantir la disponibilité du produit au bon endroit et à appliquer la stratégie efficace pour gagner des parts de marché. Ces risques sont différents pour les produits en fin de cycle de vie qui doivent potentiellement faire face à la pression des prix et des génériques.

**Travis Randolph:** Chaque société de négoce en matières premières a son propre concept de gestion des risques. Les grandes entreprises de négoce qui opèrent à l'échelle mondiale disposent en général d'un département chargé de la gestion des risques, tandis que les petites sociétés ou celles dites de niche combinent parfois la fonction de gestion des risques avec d'autres fonctions dans l'organisation. Pour faire face à l'augmentation des risques réglementaires ou de réputation, de nombreux traders créent des fonctions de management relativement nouvelles pour ce secteur. Il y a encore quelques années de cela par exemple, les sociétés de négoce en matières premières n'avaient pas de départements spécifiques pour la conformité, les communications ou l'audit interne.

**Daniel Suter:** Outre les ressources investies dans la gestion des risques, il faut également prendre en compte les nombreuses activités de surveillance et de contrôle. Mais les audits interne et externe ainsi que le système de contrôle interne jouent aussi un rôle dans la gestion des risques, en vérifiant les décisions et processus.

### ***Quelle est selon vous la propension au risque dans la branche avec laquelle vous collaborez étroitement?***

**Immy Pandor:** En fait, les compagnies d'assurance matures emploient systématiquement des méthodes quantitatives. Elles définissent tout d'abord la quantité et la nature des risques qu'elles sont prêtes à prendre. Puis elles trient ces risques en fonction des unités géographiques, des domaines d'activités, voire peut-être des groupes de clients. La quantité de risques que le management est prêt à assumer dépend notamment aussi de la manière dont l'entreprise est capitalisée.

**Bruno Rossi:** L'industrie pharmaceutique est en principe frileuse en matière de risques. La question qui se pose est toujours: quand et combien doit-on investir dans un composant ou une molécule spécifique pour obtenir le produit qui sera une réussite d'ici quelques



**Travis Randolph**  
Associé, Audit

années? Ceci étant déjà en soi un processus très risqué, le management s'emploie à atténuer activement les risques de production et de réputation afin de les éviter.

**Travis Randolph:** La plupart des traders se basent au quotidien sur des calculs des risques et des valeurs pour décider quelles transactions effectuer. Selon le degré de complexité et d'appréciation, certains utilisent parfois des outils complémentaires tels que des analyses de scénarios et des tests de robustesse (stress tests).

**Daniel Suter:** Citons aussi l'exemple d'une entreprise d'électricité qui quantifie systématiquement les risques avant de décider si elle peut les prendre. Ces méthodes quantitatives ne sont pas très répandues.

### *Les entreprises suisses sont-elles plutôt bien ou mal placées pour faire face aux risques à venir?*

**Immy Pandor:** Les compagnies d'assurance ont tout à fait conscience de leur responsabilité. Elles se préparent méticuleusement pour répondre aux attentes des actionnaires, des agences de notation et des clients. Le principal défi du secteur des assurances sera de gérer les changements profonds et rapides du domaine réglementaire. Et les compagnies d'assurance européennes devront faire face à un risque stratégique accru. Elles opèrent en effet sur des marchés arrivés à maturité, où la croissance est limitée et la concurrence forte. Pour générer de la croissance, les assureurs européens doivent innover et se développer sur les marchés émergents, ce qui comporte un risque stratégique considérable. Et même lorsque la stratégie est la bonne, un risque d'exécution subsiste.

**Bruno Rossi:** L'industrie pharmaceutique est bien positionnée pour faire face aux risques actuels. Reste à savoir si les risques relativement nouveaux tels que la gouvernance de l'information, la sécurité des données et la cybercriminalité, qui n'affectent pas seulement l'industrie pharmaceutique mais aussi de nombreux autres secteurs, sont convenablement atténués et traités. De plus, les entreprises mondiales du secteur pharmaceutique opèrent dans un environnement réglementé, souvent spécifique à un pays, et qui évolue rapidement. C'est là l'un des principaux risques: la direction du groupe doit tenir compte en temps utile des évolutions régionales et mettre en œuvre rapidement les mesures nécessaires.

**Travis Randolph:** Les traders de matières premières qui restent dans leur principal domaine de négoce sont bien placés en matière de gestion des risques. Car c'est sur ce domaine que se focalisent principalement leurs systèmes de contrôle interne (souvent informels) et leurs fonctions

*«Chaque trader doit être un gestionnaire de risques et avoir recours à divers outils et processus en fonction du niveau de maturité de l'entité. Plus il sera expérimenté, mieux il saura gérer les risques.»*

***Nous sommes à  
votre disposition!***



**Dr Daniel Suter**

Associé, Audit

+41 58 792 53 59

[daniel.suter@ch.pwc.com](mailto:daniel.suter@ch.pwc.com)



**Immy Pandor**

Associé, Conseil économique

de surveillance. En revanche, les sociétés de négoce qui se développent par de nouveaux modèles d'entreprise, le long de la chaîne de valeur, auront peut-être besoin de retravailler leur gestion des risques.

**Daniel Suter:** La gestion des risques joue un rôle majeur pour tous les secteurs industriels dont nous avons parlé, comme probablement aussi pour tous les autres secteurs de l'économie. La propension au risque d'une entreprise dépend de sa stratégie, de sa capacité surtout financière à assumer des risques, de ses connaissances de son secteur et de son modèle d'entreprise. Ses systèmes lui permettent de gérer et de surveiller les risques au quotidien. D'un autre côté, l'entreprise a besoin d'une certaine liberté pour grandir et se développer. Le risque ne doit pas entraver ses activités journalières et les coûts induits par la gestion des risques doivent être en adéquation avec les risques réels encourus.

Dans notre monde en constante évolution, une question récurrente se pose: que doivent faire les entreprises pour maîtriser les risques liés au changement?

+41 58 792 48 78

[immy.pandor@ch.pwc.com](mailto:immy.pandor@ch.pwc.com)



**Bruno Rossi**

Associé, Audit

+41 58 792 59 75

[bruno.rossi@ch.pwc.com](mailto:bruno.rossi@ch.pwc.com)



**Travis Randolph**

Associé, Audit

+41 58 792 96 98

[travis.randolph@ch.pwc.com](mailto:travis.randolph@ch.pwc.com)



## Update

### *Nouvelles directives pour l'annexe des comptes annuels*

*par Philippe Tzaud et Marc Secretan – 37*

### *Le COSO dans le domaine non financier: plus de transparence, plus de confiance*

*par Jürgen Müller – 43*

### *IFRS 15: un examen minutieux s'impose*

*par Christophe Bourgoïn – 47*

### *Les Swiss GAAP RPC ont le vent en poupe*

*par Philippe Lienhard – 54*

# Nouvelles directives pour l'annexe des comptes annuels

Le nouveau droit comptable complète et durcit les exigences concernant l'annexe des comptes annuels. Cet article résume tout ce qu'il vous faut savoir sur les nouvelles obligations de publication.

**L**e nouveau droit comptable est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Il concerne les exercices débutant au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour les comptes individuels et au 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour les comptes consolidés. Le paragraphe suivant montre un aperçu des principales caractéristiques du nouveau droit. Le responsable de l'élaboration des états financiers doit désormais répondre à des questions d'évaluation et de présentation, qui portent par exemple sur l'évaluation individuelle et groupée de participations et d'immobilisations, la comptabilisation des actions propres ou le traitement des contrats de location. Par ailleurs, des nouveautés importantes concernent l'annexe des comptes annuels. En voici, plus en détail, quelques éléments clés.

## Les principales caractéristiques du nouveau droit comptable

- La présentation des comptes dépend désormais de la taille de l'entreprise et non plus de sa forme juridique.
- Les comptes annuels peuvent être présentés en francs suisses ou dans la monnaie la plus importante au regard des activités de l'entreprise.
- Les comptes annuels doivent être établis selon des directives de structure minimale détaillées.
- Les comptes annuels conformes au droit commercial restent déterminants pour l'imposition.
- Les réserves latentes sont toujours autorisées.
- Les grandes entreprises ont en plus l'obligation d'établir un tableau des flux de trésorerie et un rapport annuel, et de fournir des informations supplémentaires dans l'annexe.
- La protection des minorités a été renforcée: les minorités qualifiées peuvent exiger des informations financières complémentaires (p. ex. des états financiers dressés selon une norme reconnue).
- Pour les comptes consolidés, c'est le principe de contrôle qui s'applique et non plus le principe de direction.



**Philippe Tzaud**  
Associé, Audit



**Marc Secretan**  
Directeur, Audit

- Les comptes consolidés établis sur la base de valeurs comptables restent possibles.

## ***Aperçu des nouvelles dispositions sur la publication***

Jusqu'à présent, les directives relatives à l'annexe des comptes annuels du droit de la société anonyme se limitaient principalement à la publication d'indications quantitatives. Dans l'art. 959c CO ([figure 1](#)), le nouveau droit comptable prévoit en plus d'informations quantitatives plus complètes, des compléments et des explications qualitatives portant sur les chiffres ressortant des comptes annuels ainsi que des jugements et appréciations. Ceci soutient le but réel de la présentation des comptes conformément à l'art. 958 CO: présenter le patrimoine et la situation financière de l'entreprise de façon qu'un tiers puisse s'en faire une opinion fondée.

Concernant la publication, l'art. 959c CO règle dans quatre alinéas les informations minimales devant figurer dans l'annexe des comptes individuels d'une entreprise commerciale. Pour la plupart des entreprises, ce sont les nouveautés des deux premiers alinéas qui sont les plus importantes.

### ***Alinéa 1: Informations générales***

En vertu de l'art. 959c al. 1 CO, le responsable de l'élaboration des états financiers doit désormais indiquer dans l'annexe les principes comptables appliqués pour l'établissement des comptes annuels, lorsqu'ils ne sont pas prescrits par la loi. De plus, il doit indiquer des informations, des structures détaillées et des commentaires concernant certains postes du bilan et du compte de résultat. La loi ne prescrit pas le niveau de détail de ces informations. Cependant, eu égard au but déjà évoqué de la présentation des comptes, il convient de fournir des informations quantitatives détaillées sous forme de tableaux ou de réconciliations pour certains postes clés – par exemple pour les immobilisations corporelles ou les provisions. Ces indications peuvent être complétées par des commentaires qualitatifs sur les particularités des états financiers en question. Ceci devrait permettre d'améliorer la transparence du reporting financier établi selon le Code des obligations – et ce, bien que les réserves latentes restent autorisées.

Conformément à l'art. 959c al. 1 ch. 3 CO, l'évolution des réserves latentes ne doit être indiquée que s'il s'agit d'une dissolution nette importante par rapport au résultat économique. Cette disposition figurait déjà dans le droit de la société anonyme. Désormais, elle

s'applique à toutes les entreprises soumises au droit comptable.

L'art. 959c al. 1 ch. 4 prévoit la publication d'autres informations prescrites par la loi, dont **III** la figure 2 montre quelques exemples.

## Alinéa 2: Détail concret des obligations en matière d'information

Parmi les nouvelles dispositions des 14 chiffres de l'art. 959c al. 2 CO relatives aux informations à indiquer dans l'annexe, les chiffres 1 à 3 ainsi que 10 à 13 méritent d'être mentionnés.

### Figure 1: Article 959c CO

#### C. Annexe

<sup>1</sup> L'annexe complète et commente les informations données dans les comptes annuels. Elle contient:

1. des informations sur les principes comptables appliqués, lorsqu'ils ne sont pas prescrits par la loi;
2. des informations, une structure détaillée et des commentaires concernant certains postes du bilan et du compte de résultat;
3. le montant global provenant de la dissolution des réserves de remplacement et des réserves latentes supplémentaires dissoutes, dans la mesure où il dépasse le montant global des réserves similaires nouvellement créées, si la présentation du résultat économique s'en trouve sensiblement améliorée;
4. les autres informations prescrites par la loi.

<sup>2</sup> L'annexe comporte également les indications suivantes, à moins qu'elles ne ressortent directement du bilan ou du compte de résultat:

1. la raison de commerce ou le nom, la forme juridique et le siège de l'entreprise;  
Cette disposition concernent de nouvelles indications formelles sur l'identification des comptes annuels et sur les bases comptables applicables.
2. le cas échéant, une déclaration attestant que la moyenne annuelle des emplois à plein temps n'est pas supérieure, selon le cas, à 10, à 50 ou à 250;
3. la raison de commerce, la forme juridique et le siège des entreprises dans lesquelles une participation directe ou une participation indirecte importante est détenue, ainsi que la part du capital et la part des droits de vote;  
Il convient désormais de lister des informations sur toutes les participations directes et les participations indirectes importantes.
4. le nombre de parts de son propre capital détenues par l'entreprise et par les entreprises dans lesquelles elle a des participations;
5. l'acquisition et l'aliénation par l'entreprise de ses propres parts sociales et les conditions auxquelles elles ont été acquises ou aliénées;
6. la valeur résiduelle des dettes découlant d'opérations de crédit-bail assimilables à des contrats de vente et des autres dettes résultant d'opérations

**Nous sommes à  
votre disposition!**



**Philippe Tzaud**

Associé, Audit

+41 58 792 92 62

[philippe.tzaud@ch.pwc.com](mailto:philippe.tzaud@ch.pwc.com)

XING, LinkedIn



**Marc Secretan**

Director, Audit

+41 58 792 96 95

[marc.secretan@ch.pwc.com](mailto:marc.secretan@ch.pwc.com)

XING, LinkedIn

*de crédit-bail, dans la mesure où celles-ci n'échoient pas ni ne peuvent être dénoncées dans les douze mois qui suivent la date du bilan;*

- 7. les dettes envers des institutions de prévoyance;*
- 8. le montant total des sûretés constituées en faveur de tiers;*
- 9. le montant total des actifs engagés en garantie des dettes de l'entreprise et celui des actifs grevés d'une réserve de propriété;*
- 10. les obligations légales ou effectives pour lesquelles une perte d'avantages économiques apparaît improbable ou est d'une valeur qui ne peut être estimée avec un degré de fiabilité suffisant (engagement conditionnel);*

*Les engagements conditionnels doivent maintenant être mentionnés. Une évaluation fiable des engagements conditionnels par les destinataires des états financiers requiert des indications sur le contexte des obligations légales ou effectives. Elles doivent expliquer pourquoi une perte d'avantages économiques paraît improbable ou ne peut être estimée avec un degré de fiabilité suffisant, ainsi que les raisons pour lesquelles il n'a finalement pas été nécessaire ou possible de constituer une provision. Les informations sur les engagements conditionnels seront judicieusement classées par nature; par exemple dans les catégories «Risques de garantie», «Autres litiges», «Risques en liaison avec des participations» ou «Eventuelles peines conventionnelles».*

- 11. le nombre et la valeur des droits de participation ou des options sur de tels droits accordés aux membres de l'ensemble des organes de direction ou d'administration ainsi qu'aux collaborateurs;*

*Pour les droits de participation ou les options détenus par les membres d'organes de direction ou d'administration ainsi que par des collaborateurs, les droits accordés au cours de l'exercice sous revue doivent être indiqués. La loi ne précise pas comment calculer les valeurs de ces droits. On peut cependant envisager comme bases d'évaluation à publier les valeurs boursières, les instructions des administrations fiscales ou encore des calculs de mathématiques financières.*

- 12. les explications relatives aux postes extraordinaires, uniques ou hors période du compte de résultat;*

*Le nouveau droit comptable prévoit que les charges ou produits extraordinaires, uniques ou hors période («postes extraordinaires») soient indiqués séparément dans le compte de résultat et commentés dans l'annexe. Il n'existe pas de définition généralement applicable des «postes extraordinaires». Le responsable des états financiers doit donc définir ce qu'il entend par ce terme et commenter ces postes de manière pertinente.*

- 13. les événements importants survenus après la date du bilan;*

*Enfin, une nouvelle obligation de publication existe pour les événements importants survenus après la date du bilan. La loi ne détaille pas ce qui doit être publié sous ce titre. La pratique comptable fait la distinction entre deux types d'événements:*

- Les événements soumis à l'obligation de comptabilisation: la cause existait déjà à la date d'établissement du bilan.*
- Les événements soumis à l'obligation de publication: la cause n'a existé qu'après la date d'établissement du bilan).*

*Pour les événements soumis à l'obligation de publication, le responsable des états financiers doit réfléchir à ce qu'il considère être un événement (positif ou*

*négalif) «important», à ses conséquences financières et aux explications qu'il doit fournir dans l'annexe. Afin de préciser jusqu'à quel moment les événements sont pris en compte après la date du bilan, nous recommandons d'indiquer dans l'annexe la date à laquelle l'organe responsable a adopté les comptes annuels.*

14. *en cas de démission de l'organe de révision avant le terme de son mandat, les raisons de ce retrait.*

<sup>3</sup> *Les entreprises individuelles et les sociétés de personnes ne sont pas tenues d'établir une annexe si elles ne sont pas soumises aux dispositions régissant l'établissement des comptes des grandes entreprises. Si les dispositions sur la structure minimale du bilan et du compte de résultat requièrent des informations supplémentaires et que l'entreprise n'établit pas d'annexe, elle fournit directement les informations requises dans le bilan ou dans le compte de résultat.*

<sup>4</sup> *Les entreprises débitrices d'emprunts par obligations indiquent séparément le montant, le taux d'intérêt, l'échéance et les autres conditions de chacun de ces emprunts.*

## **Figure 2: Exemples d'autres informations prescrites par la loi**

- *Les dérogations au principe de continuité de l'exploitation (art. 958a al. 3 CO)*
- *Les cours de conversion lorsque les comptes sont établis dans une monnaie étrangère (art. 958d al. 3 CO)*
- *D'autres postes du bilan si ceux-ci sont importants pour l'évaluation du patrimoine ou de la situation financière par des tiers, ou si cela répond aux usages dans le secteur d'activité de l'entreprise (art. 959a al. 3 CO)*
- *Les créances et les dettes envers des proches (art. 959a al. 4 CO)*
- *Les charges de personnel, amortissements et corrections de valeur lorsque le compte de résultat est établi selon la méthode de l'affectation des charges par fonction (art. 959b al. 4 CO)*
- *D'autres postes du compte de résultat (art. 959b al. 5 CO)*
- *Des informations sur les emprunts par obligations (art. 959c al. 4 CO)*
- *Une indication sur l'évaluation au cours boursier ou au prix courant observable (art. 960b al. 1 CO) et la valeur totale des titres correspondants et des autres actifs*
- *Le montant de la réserve de fluctuation en cas d'évaluation au cours boursier ou au prix courant observable (art. 960b al. 2 CO)*
- *Pour les sociétés cotées, les actionnaires importants ainsi que les participations détenues par les différents organes (art. 663c CO)*

- Des indications sur l'objet et le montant des réévaluations (art. 670 et 671b CO)
- Les informations requises par certaines lois spéciales (par exemple LFus)

Source: Manuel suisse d'audit, tome «Tenue de la comptabilité et présentation des comptes», p. 279.

## Conclusion

*D'après le nouveau droit comptable, le responsable de l'élaboration des états financiers doit publier des informations supplémentaires dans l'annexe. Il s'agit d'informations purement quantitatives, mais aussi de plus en plus d'informations qualitatives sur les états financiers, comme par exemple des commentaires sur les «postes extraordinaires» ou des appréciations nécessaires à la compréhension des états financiers. Cette transparence accrue doit permettre au lecteur du bilan de se faire une opinion fondée de la situation économique de l'entreprise. Nous vous conseillons de vous familiariser suffisamment tôt avec les nouvelles dispositions sur la publication afin d'être sûr de disposer en temps utile de toutes les informations nécessaires à l'établissement d'une annexe claire et utile.*

## **Le COSO dans le domaine non financier: plus de transparence, plus de confiance**

Le COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) est le référentiel internationalement reconnu pour les systèmes de contrôle interne du reporting financier. Dans le domaine non financier également, ce référentiel renforce de manière significative la confiance des destinataires dans les informations opérationnelles.

### **Le référentiel COSO**

Le COSO a surtout pour vocation d'améliorer le reporting financier par une bonne gestion d'entreprise, un comportement éthique et des contrôles internes efficaces. Depuis la publication de l'«Internal Control – Integrated Framework» en 1992, ce référentiel est sans doute le plus connu de tous. Avec sa révision en 2013, on peut désormais aussi l'appliquer à d'autres domaines que les informations financières classiques.

Ce reporting non financier englobe des thèmes opérationnels comme par exemple la responsabilité d'entreprise («corporate responsibility»). Les entreprises sont de plus en plus mesurées et se mesurent elles-mêmes à l'aune de leurs objectifs de développement durable. Pour cela, elles traitent des informations sur leur impact social, économique et fiscal ainsi que sur leur nuisance pour l'environnement, qu'elles mettent à disposition des groupes de dialogue intéressés.

Le référentiel COSO offre une base complète qui permet aux entreprises d'élaborer et d'introduire leurs systèmes de contrôle interne pour le reporting non financier ou d'élargir et d'améliorer les contrôles existants. Ainsi, elles répondent dans ce domaine également aux exigences de qualité croissantes des parties prenantes internes et externes.



**Jürgen Müller**  
Associé, Audit

## Figure 1: Les 17 principes du COSO

### Control Environment

1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values
2. Exercises oversight responsibility
3. Establishes structure, authority and responsibility
4. Demonstrates commitment to competence
5. Enforces accountability

### Risk Assessment

6. Specifies suitable objectives
7. Identifies and analyses risk
8. Assesses fraud risk
9. Identifies and analyses significant change

### Control Activities

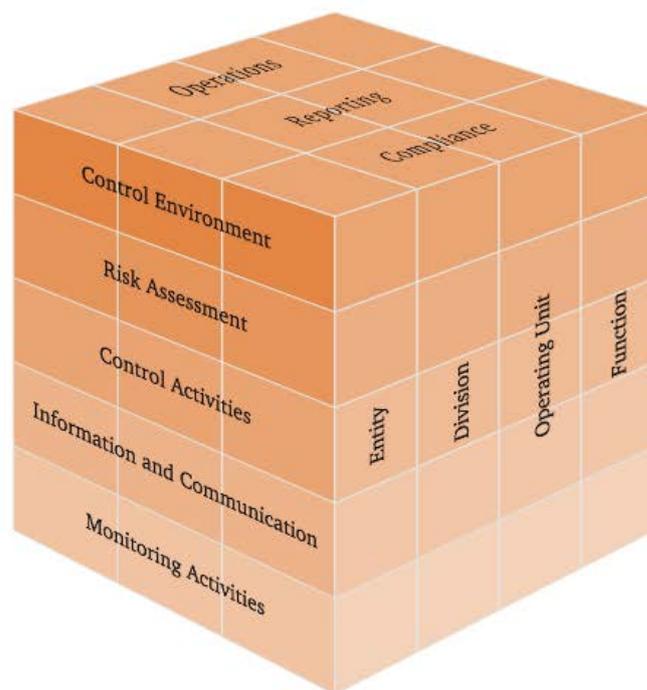
10. Selects and develops control activities
11. Selects and develops general controls over technology
12. Deploys through policies and procedures

### Information and Communication

13. Uses relevant information
14. Communicates internally
15. Communicates externally

### Monitoring Activities

16. Conducts ongoing and/or separate evaluations
17. Evaluates and communicates deficiencies



## L'application du COSO au reporting non financier

Les 17 principes du COSO s'articulent en cinq grands groupes: environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication et activités de pilotage. L'application de ces principes au reporting non financier peut représenter un défi de taille dans la pratique, comme l'illustre ci-après notre exemple sur la responsabilité d'entreprise.

### Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue le fondement d'un bon système de contrôle interne. Il définit notamment le «Tone at the Top», influence la prise de conscience en matière de contrôle et par là même des facteurs intrinsèques comme les valeurs éthiques, l'intégrité ou la compétence des collaborateurs impliqués dans le reporting. La définition et la mise en œuvre du système de contrôle interne dépendent fortement de la manière dont le conseil d'administration (CA) et la

direction l'organisent.

Notre expérience montre que le CA et la direction ne soutiennent pas ou du moins pas suffisamment le reporting non financier. En conséquence, l'entreprise ne dispose que d'un cadre incomplet pour le reporting sur la responsabilité d'entreprise; l'organisation, les processus et les contrôles ne sont pas aussi développés que pour le reporting financier. Des systèmes d'incitation pour les collaborateurs font souvent défaut, ce qui se répercute négativement sur la qualité des informations présentées.

### **Évaluation des risques**

D'après le COSO, l'entreprise doit identifier, analyser et évaluer ses risques importants liés au reporting non financier de la même manière que pour le reporting financier, dans le cadre d'un processus systématique et continu.

Pourtant, en pratique, l'évaluation et le pilotage des risques de responsabilité d'entreprise ne sont presque jamais intégrés dans les processus d'entreprise. Ils se font de manière informelle ou sont même inexistantes. L'expérience montre que les collaborateurs responsables n'ont pas ou peu de lien direct avec l'évaluation et le pilotage des risques, et que leur connaissance des risques est limitée en matière de reporting sur la responsabilité d'entreprise. Car ces risques sont difficiles à appréhender et à mesurer. Ils n'ont pas de conséquence financière directe puisqu'il s'agit la plupart du temps de risques de réputation.

### **Activités de contrôle**

Conformément au COSO, les processus et contrôles doivent être définis, mis en œuvre et systématiquement être exécutés et documentés. L'entreprise peut ainsi garantir qu'elle atteint les objectifs opérationnels de ses contrôles et qu'elle traite les risques clés identifiés dans l'évaluation des risques.

Toutefois, dans la pratique, ni les processus ni les contrôles ne sont exécutés car il n'existe aucune directive contraignante du CA et de la direction, et parce que les risques liés au reporting sur la responsabilité d'entreprise ne sont pas identifiés. Les techniciens d'une société de production ne savent pas, par exemple, que les données sur la consommation locale d'eau doivent être exhaustives et justes, et que les écarts peuvent se répercuter directement sur l'exactitude du reporting non financier. Cette dépendance de ressources humaines au lieu de processus automatisés entraîne en outre une qualité fluctuante des informations saisies, qui dépend du collaborateur compétent.

***«Les entreprises devraient accorder au reporting non financier la même importance qu'au reporting financier. Le COSO constitue un outil pratique qui les aidera à y parvenir.»***

### **Information et communication**

Le reporting non financier permet à l'entreprise de prendre des décisions importantes pour la marche des affaires et de fournir des informations essentielles aux parties prenantes internes et externes. Cela présuppose toutefois que les informations pertinentes soient communiquées de manière exhaustive, exacte et rapide aux responsables des contrôles.

Nous savons d'expérience que du fait du caractère informel des processus appliqués en matière de responsabilité d'entreprise, la communication n'est souvent pas garantie et les collaborateurs impliqués ne mesurent parfois pas complètement la portée de leur travail. Les techniciens déjà évoqués de la société de production n'ont pas conscience, la plupart du temps, qu'ils jouent un rôle central dans le système de contrôle global. Ils considèrent plutôt leur tâche de saisie des données comme une charge supplémentaire, ce qui se répercute négativement sur la qualité des données.

### **Activités de pilotage**

L'entreprise devrait surveiller régulièrement son système de contrôle interne afin de s'assurer de l'efficacité de ses processus et contrôles. Cette tâche de pilotage peut être assumée, par exemple, par les structures hiérarchiques, le service d'audit interne ou encore une société d'audit externe.

Le reporting non financier – comme celui en matière de responsabilité d'entreprise – est bien souvent négligé au profit du reporting financier. Il n'est pas rare que les supérieurs compétents effectuent les activités de contrôle seulement de manière informelle et que l'audit interne ne s'intéresse que ponctuellement à ce sujet. En l'absence de directives légales et réglementaires, l'entreprise n'est pas tenue de réaliser un examen régulier de son reporting non financier.

## ***Tirer avantage des informations non financières***

Le reporting non financier gagne en importance. Depuis longtemps déjà, les parties prenantes ne basent plus leurs décisions d'investissement uniquement sur des informations financières, mais tiennent de plus en plus compte aussi de l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable. Les entreprises devraient donc accorder au reporting non financier la même importance qu'au reporting financier. En tant que référentiel reconnu dans le monde entier, le COSO constitue un outil pratique qui les aidera à y parvenir.

***Nous sommes à  
votre disposition!***



**Jürgen Müller**  
Associé, Audit

+41 58 792 81 41

[juergen.mueller@ch.pwc.com](mailto:juergen.mueller@ch.pwc.com)

## IFRS 15: un examen minutieux s'impose

La nouvelle norme sur la comptabilisation des produits des activités ordinaires risque de modifier la façon de comptabiliser le revenu. Les préparateurs IFRS devraient commencer à examiner les transactions avec leurs clients afin d'anticiper l'impact de cette nouvelle norme.

La nouvelle norme de comptabilisation du revenu intitulée IFRS 15 – Produits des activités ordinaires issus des contrats avec des clients a été publiée en début d'année. Les référentiels IFRS et US GAAP convergent à présent, puisque ce dernier s'est doté simultanément d'une norme identique. IFRS 15 remplace ainsi les anciennes normes sur les produits IAS 18 Produits des activités ordinaires et IAS 11 Contrats de construction, ainsi que les interprétations IFRIC correspondantes. Elle devra être appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Même si cette échéance semble lointaine, il faut savoir que la norme risque d'avoir des répercussions bien au-delà du domaine comptable. Nous avons remarqué que certains préparateurs avaient d'ores et déjà commencé à évaluer activement l'impact de cette nouvelle norme, dans l'optique d'avoir terminé ce travail d'ici à la fin de cette année.



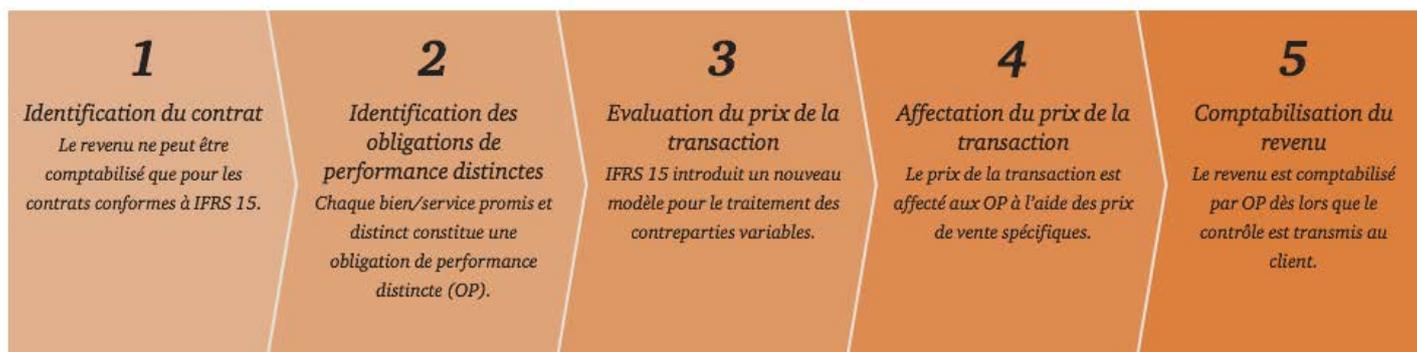
**Christophe Bourgoin**  
Associé, Capital Markets & Accounting  
Advisory Services (CMAAS)

### *Le principe derrière l'approche en cinq étapes*

Le revenu constitue une donnée essentielle des états financiers; il semblerait que, pour bon nombre d'utilisateurs, ce chiffre prime plus que tout autre. Un changement, quel qu'il soit, de la ligne des revenus peut donc revêtir une importance cruciale. L'approche retenue par la norme IFRS 15 est en fait relativement simple: une entité tire un revenu de la fourniture d'un bien ou d'un service à un client. La base de comptabilisation du produit est un contrat signé avec un client dans lequel l'entité et le client se mettent d'accord sur l'échange de biens ou de services contre paiement. Le revenu est comptabilisé dès lors que l'entité a transféré le contrôle des biens ou services promis au client. D'où une différence par rapport à IAS 18 qui se limitait à prendre en considération uniquement le transfert des risques et avantages. Ce changement peut être à l'origine d'un décalage temporel dans la comptabilisation du revenu; par exemple le revenu généré par certaines licences pourra être comptabilisé à une date précise plutôt que sur la durée.

La norme décrit un modèle de comptabilisation du revenu en cinq étapes.

**Figure 1: L'approche en cinq étapes**



### 1<sup>re</sup> étape: identification du contrat client

Cette première étape peut paraître simpliste. Toutefois, les contrats peuvent revêtir différentes formes et ne sont pas forcément conclus par écrit. Dans certains cas, l'application du modèle de comptabilisation du revenu nécessitera de regrouper plusieurs contrats, s'ils sont par exemple négociés globalement avec un même objectif commercial, ou si le prix de transaction d'un contrat est impacté par l'obligation de performance ou le prix de transaction d'un autre contrat. La première étape est le point d'entrée du nouveau modèle de revenu. Le 'revenu' ne pourra être comptabilisé que pour les contrats qui remplissent les critères définis par la norme. La probabilité que le vendeur perçoive la part de paiement à laquelle il a droit est un critère important.

### 2<sup>e</sup> étape: identification des obligations de performance distinctes (OP) au sein du contrat

Les obligations de performance sont les éléments clés du nouveau modèle de revenu. On entend par obligation de performance chaque bien ou service distinct qu'une entité promet de transférer à son client. Lorsqu'un contrat se compose de plusieurs promesses, l'entité doit déterminer quels sont les biens ou services distincts et ainsi séparer les obligations de performance. Cela inclut également des promesses implicites à un contrat ou d'autres résultant des usages commerciaux.

### 3<sup>e</sup> étape: évaluation du prix de la transaction

Dans de nombreux cas, évaluer le prix de la transaction sera un exercice facile. Mais des problématiques peuvent se poser lorsqu'un contrat inclut une part de paiement variable ou une composante financière significative.

### 4<sup>e</sup> étape: affectation du prix de la transaction aux obligations de

## performance

Lorsqu'un contrat concerne la fourniture de plus d'un bien ou service distinct, il faut affecter le prix de la transaction à chaque obligation de performance distincte afin de comptabiliser la bonne somme du revenu au bon moment. L'affectation repose sur les prix de vente spécifiques respectifs. S'ils ne sont pas directement observables, il faudra procéder à une estimation.

### **5<sup>e</sup> étape: comptabilisation du revenu lorsque l'entité satisfait à une obligation de performance**

Le revenu est comptabilisé dès lors que le client obtient le contrôle du bien ou du service. La norme décrit deux modèles de transfert du contrôle – en continu ou à un instant donné – qui aboutissent à la comptabilisation du revenu soit étalée dans le temps (comme c'est actuellement le cas des contrats de services et de construction selon l'état d'avancement), soit à une date spécifique (comme c'est actuellement le cas de la vente de biens).

## ***Quels changements attendre?***

L'impact de la norme IFRS 15 variera sensiblement d'une industrie à l'autre, mais aussi d'un préparateur à l'autre au sein de la même industrie. Les entreprises ayant de très nombreux contrats clients de différents types, combinant produits et services, ou les entreprises qui ont des contrats avec une part de paiement variable (rabais, remises, bonus, etc.) sont plus susceptibles d'être affectées dans leur comptabilisation des revenus. Les sociétés opérant dans les télécommunications seront parmi les plus touchées car leurs nombreux contrats clients associent souvent des biens et des services, avec par exemple la vente d'un téléphone mobile et d'un abonnement pour une certaine durée. Avec la nouvelle norme, la reconnaissance des revenus issus de ces contrats sera sans doute accélérée par rapport à ce qui est fait aujourd'hui.

### **Méthode de l'état d'avancement**

La comptabilisation des contrats selon l'état d'avancement risque d'évoluer par rapport aux pratiques actuelles. IFRS 15 permettra de comptabiliser le revenu en continu uniquement si le contrôle des biens ou des services est transféré au client en continu. La norme spécifie trois critères pour évaluer si le transfert s'effectue en continu ou à une date précise (IFRS 15.35).

Chaque accord pour lequel la comptabilisation se fait selon l'état d'avancement de nos jours ne répond pas automatiquement à cette exigence. Dans le cadre d'IAS 11 (norme aujourd'hui en vigueur pour les contrats de construction), il suffit de satisfaire à la définition plutôt peu

*«Les entreprises ayant de nombreux contrats clients de différents types, combinant produits et services, ou celles qui ont des contrats avec une part de paiement variable (rabais, remises, bonus, etc.) sont plus susceptibles d'être affectées.»*

prescriptive de «contrat de construction» pour appliquer la méthode à l'avancement et étaler la comptabilisation du revenu dans le temps. Les préparateurs devront donc examiner minutieusement les faits avant de décider si la comptabilisation du revenu de manière continue est encore en adéquation avec la nouvelle norme. Si aucun des critères cités n'est rempli, le revenu devra être comptabilisé à un instant donné.

### **Part de paiement variable et sa contrainte**

La norme IFRS 15 prévoit un nouveau concept de comptabilisation du revenu lorsque le paiement inclut une part variable. La part de paiement variable est une pratique courante dans de nombreux secteurs d'activité. Cette notion fait référence aux concessions tarifaires, aux remises dites de volume, aux rabais, aux remboursements, aux crédits, aux primes, aux bonus et malus de performance. Le prix de la transaction inclut l'effet de la part de paiement variable, mais uniquement dans la mesure où il est plus que probable qu'il n'y aura pas d'ajustement de revenu significatif une fois l'incertitude associée à la part du paiement variable résolue. Il faudra faire preuve de jugement pour évaluer ce montant. L'estimation de la part de paiement variable peut évoluer dans le temps. Le management devra réviser ses estimations de la part de paiement variable à chaque date de clôture du bilan, pendant toute la durée contractuelle. Cette exigence risque d'affecter le secteur de la gestion d'actifs par exemple.

### **Coûts d'obtention du contrat**

Le traitement des coûts d'obtention du contrat évolue lui aussi. Pour les sociétés de télécommunication par exemple, l'obtention d'un contrat engendre souvent des coûts marginaux, comme le paiement de commissions à la signature du contrat. Dans le futur, de tels coûts devront être activés et amortis sur toute la durée de vie du contrat (y compris pour les renouvellements prévus), tandis qu'aujourd'hui ils sont le plus souvent immédiatement comptabilisés en charges.

### **Informations à fournir en annexe**

La nouvelle norme aura également des répercussions sur les annexes des états financiers. Les normes précédentes ne contenaient qu'un nombre limité d'exigences en matière d'informations à fournir en annexe relatives aux revenus. Le revenu comptant parmi les postes les plus importants des états financiers, il n'est donc guère surprenant qu'il faille désormais fournir des informations plus détaillées. Les préparateurs vont ainsi devoir évaluer s'ils pourront collecter toutes les données exigées pour les annexes d'après les systèmes IT existants.

## ***Implications plus larges***

Pour déterminer l'impact de la norme sur leur entreprise, les

préparateurs IFRS devront anticiper les changements comptables mais surtout informatiques, entre autres, bien avant la date d'application de la nouvelle norme.

### **Systèmes, contrôles et processus**

Les entités devront se poser de nombreuses questions d'importance avant d'appliquer la nouvelle norme. Souvent, les systèmes génèrent les chiffres des revenus directement du système de facturation. Du fait, par exemple, du décalage dans l'affectation du prix de la transaction à des obligations de performance distinctes, le revenu comptabilisé risque de ne plus correspondre aux montants facturés ou aux sommes recouvrées. Le système sera-t-il en mesure de gérer de telles situations?

Le système sera-t-il capable de suivre les progrès accomplis dans la promesse faite au client au niveau de l'obligation de performance individuelle?

Quels processus sont en place afin de garantir la conformité avec la nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu issu de contrats incluant une part de paiement variable? Les préparateurs vont devoir réexaminer la somme du revenu à comptabiliser jusqu'à résolution de l'incertitude.

La nouvelle norme va-t-elle exiger des interventions manuelles là où auparavant les processus étaient automatisés?

### **Contrats**

Repenser la structure des contrats clients serait un moyen de réduire l'impact de la nouvelle norme. Modifier les conditions de paiement permettrait par exemple de remplir l'un des critères de comptabilisation du revenu étalée dans le temps. Mais les entreprises doivent garder à l'esprit que la norme prend en compte la substance économique des contrats, donc se contenter de fractionner un contrat risque de ne pas suffire à atteindre le résultat souhaité.

### **Plans de rémunérations et de primes**

Dans de nombreux cas, le versement de bonus ou de commissions est lié à des objectifs de revenus. Les entités vont devoir étudier comment des changements apportés à la méthode ou à la date de comptabilisation du revenu affectent ces accords internes, parmi d'autres.

### **Fiscalité**

Tout changement apporté au modèle de comptabilisation du revenu aura des incidences fiscales. Soit le décaissement d'impôt sur les bénéfiques (cash tax) sera concerné dès lors que le même traitement sera appliqué dans les comptes statutaires, soit les impôts différés seront

*«L'impact réel d'IFRS 15 ne pourra être évalué qu'au niveau des contrats clients. C'est l'adaptation des systèmes, contrôles et processus qui demandera le plus d'efforts.»*

impactés dès lors que les chiffres statutaires seront différents de ceux sous IFRS.

### Relations avec les investisseurs

Les parties prenantes vont vouloir savoir comment la comptabilisation du revenu évoluera et comment la nouvelle norme affectera le profil financier de l'entreprise. Les entreprises devraient préparer leurs réponses au plus tôt.

## Transition et prochaines étapes

IFRS 15 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. La norme permet aux entités de choisir entre deux options de transition.

**Figure 2: Deux options de transition au choix**

	2016	2017	
<b>Option 1: Rétrospective</b>	IFRS 15	IFRS 15	Effet cumulé au 1 <sup>er</sup> janvier 2016. Simplification pour les contrats conclus: Pas d'ajustement pour les intérim et possible utilisation du prix de transaction final lorsque celui-ci incluait part de paiement variable.
<b>Option 2: Prospective</b>	IAS 11 / IAS 18	IFRS 15	Effet cumulé au 1 <sup>er</sup> janvier 2017. Pas de simplification.
		Publier IAS 11 / IAS 18	

La première option consiste à appliquer la norme de manière rétrospective. Avec ce scénario, la nouvelle norme est déjà appliquée à la période comparative 2016. Les entités qui choisiront cette approche pourront profiter de quelques mesures qui simplifieront la transition.

La seconde option est l'application prospective de la norme à partir de 2017. Avec cette option, les informations comparatives de 2016 continueront d'être préparées conformément à IAS 11/IAS 18, avec un effet de rattrapage cumulatif dans les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Même si cette option semble intéressante à première vue, les entités doivent être conscientes que cette approche exige la présentation en annexe des revenus pour 2017 conformément aux anciennes normes.

**Nous sommes à votre disposition!**



**Christophe Bourgoïn**

Associé, Capital Markets &

Janvier 2015 Disclose

Dans les cas où le revenu s'accélère sous la nouvelle norme, cet effet sur les revenus 2016 n'apparaîtra jamais dans le compte de résultat. En outre, les utilisateurs des comptes n'accéderont aux informations comparatives sur la base de la nouvelle norme que dans le rapport financier de 2018.

Accounting Advisory Services  
(CMAAS)  
+41 58 792 25 37  
[christophe.d.bourgoin@ch.pwc.com](mailto:christophe.d.bourgoin@ch.pwc.com)

## **Conclusion**

*Il est conseillé aux entités de commencer à examiner de près l'effet de la nouvelle norme sur les produits des activités ordinaires: elle aura des incidences dans de nombreux domaines, souvent au-delà du principe de comptabilisation, et plus particulièrement dans la façon dont le principe est appliqué. L'impact réel sur chaque préparateur individuel ne pourra en définitive être évalué qu'au niveau des contrats clients. Trouver la bonne solution de comptabilisation sera souvent le plus facile, par contre, il faudra nettement plus de temps et d'effort si les systèmes, contrôles et processus ont besoin d'être adaptés également.*

## **Les Swiss GAAP RPC ont le vent en poupe**

Le nouveau droit comptable n'oblige que peu d'entités à appliquer une norme comptable reconnue. Pourtant, même sans obligation légale, l'application des Swiss GAAP RPC gagne en importance et mérite d'être étudiée pour de nombreuses entreprises.

### ***Le nouveau droit comptable***

Les grandes sociétés coopératives et fondations sont désormais tenues d'appliquer une norme comptable reconnue. De plus, des minorités qualifiées peuvent elles aussi exiger l'application d'une telle norme.

### ***Grandes sociétés coopératives et fondations***

Le nouveau droit comptable impose aux sociétés coopératives ayant au moins 2000 membres et aux fondations que la loi soumet au contrôle ordinaire d'établir leurs comptes annuels ou leurs comptes consolidés selon une norme reconnue. L'ordonnance du Conseil fédéral désigne comme référentiels reconnus les normes suivantes: International Financial Reporting Standards (IFRS telles qu'adoptées par l'IASB), IFRS pour PME, Swiss GAAP RPC (RPC), US GAAP et IPSAS. Les prescriptions comptables de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) pour les banques et les négociants en valeurs mobilières sont aussi considérées pour ces derniers comme des normes reconnues.

Par ailleurs, la loi étend l'obligation de consolidation aux fondations et aux sociétés coopératives. Ainsi, par exemple, les fondations d'entreprise dépassant une certaine taille sont tenues d'établir des comptes consolidés selon l'une des normes mentionnées.

Les sociétés coopératives et fondations concernées ont bien souvent une orientation nationale. Il n'est donc pas étonnant que la plupart d'entre elles comptent introduire les Swiss GAAP RPC. En outre, l'application des RPC sur une base volontaire est aujourd'hui déjà monnaie courante chez les organisations à but non lucratif. La bonne acceptation de cette norme s'explique aussi par le fait que la RPC 21 est une recommandation spécifique axée sur les organisations d'utilité publique à but non lucratif. Des comptes annuels établis d'après cette recommandation constituent par exemple une condition pour l'obtention du label de qualité ZEWO.



**Philippe Lienhard**  
Director, Audit

Des recommandations spécifiques existent également pour d'autres branches (**III** figure 1); par exemple la RPC 26 que toutes les institutions de prévoyance doivent appliquer depuis plusieurs années, conformément à l'ordonnance sur la prévoyance professionnelle. Pour les fondations de prévoyance, le nouveau droit comptable ne requiert donc aucun ajustement.

### **Figure 1: Recommandations spécifiques à certaines branches**

*Swiss GAAP RPC 14: Comptes consolidés des compagnies d'assurance*

*Swiss GAAP RPC 21: Etablissement des comptes des organisations sociales d'utilité publique à but non lucratif*

*Swiss GAAP RPC 26: Présentation des comptes des institutions de prévoyance professionnelle*

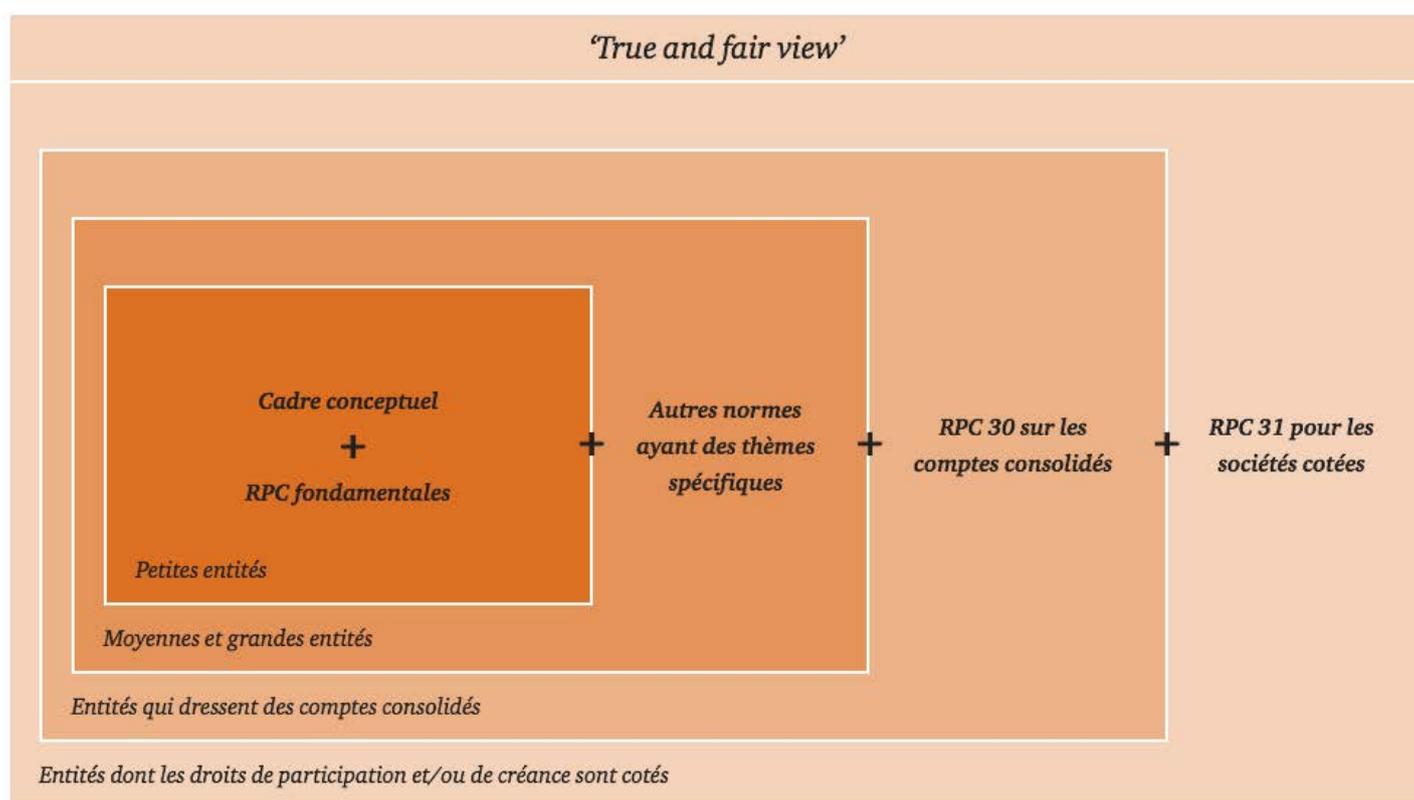
*Swiss GAAP RPC 41: Présentation des comptes des assureurs incendie et assureurs maladie*

## ***Une minorité qualifiée peut exiger une norme comptable reconnue***

Toutes les autres entités ne sont toujours pas obligées d'établir leurs états financiers selon le principe de «True and Fair View». Cependant, certaines minorités peuvent l'exiger. Ce droit peut être exercé par les minorités qualifiées qui représentent au moins 20 % du capital social, 10 % des membres de sociétés coopératives ou 20 % des membres d'associations. Tous les associés ou membres qui répondent personnellement des dettes de l'entreprise ou sont soumis à l'obligation de faire des versements supplémentaires peuvent également faire valoir ce droit.

Les minoritaires seront vraisemblablement peu nombreux à faire usage de ce droit. Toutefois, en théorie, une majorité des quelque 400 000 entités soumises à l'obligation de dresser des états financiers est susceptible d'être concernée, car les minoritaires peuvent faire valoir leurs droits indépendamment de la taille de l'entreprise. Par conséquent, même les petites entreprises peuvent être amenées à se demander quel référentiel comptable reconnu elles doivent appliquer. Les avantages des Swiss GAAP RPC sont évidents, en particulier pour les petites entités. En effet, grâce à la structure modulaire de ce référentiel (**III** figure 2), celles-ci ne doivent appliquer que le cadre conceptuel et six autres recommandations fondamentales. Il est ainsi possible d'établir des états financiers pertinents en n'utilisant que quelques recommandations fortement axées sur des principes.

**Figure 2: Structure modulaire des Swiss GAAP RPC**



## ***Entreprises cotées: la tendance est aux Swiss GAAP RPC***

Pour les sociétés dont les titres de participation sont cotés en Bourse, le nouveau droit comptable n'apporte aucune nouveauté par rapport aux actuelles directives boursières. Les entreprises cotées à la Bourse suisse SIX Swiss Exchange sont tenues d'appliquer les IFRS, les US GAAP ou les Swiss GAAP RPC. Ces dernières ne sont cependant autorisées que pour les entreprises cotées aux segments «Domestic Standard» et «Standard pour les sociétés immobilières».

Les entreprises cotées à la SIX Swiss Exchange peuvent donc choisir entre plusieurs référentiels comptables. A contrario, dans l'Union européenne, tous les émetteurs agréés pour l'une des Bourses réglementées par l'UE doivent obligatoirement appliquer les IFRS en vertu du droit communautaire. Depuis 2008, une quarantaine d'entreprises suisses cotées sont passées des IFRS aux Swiss GAAP RPC.

Quelles sont les principales raisons de cette tendance? Face à la recrudescence des règles des IFRS, le référentiel Swiss GAAP RPC se démarque toujours davantage grâce à son rapport coût/utilité. Une entreprise atteint le même objectif principal avec des recommandations

***«Face à la recrudescence des règles des IFRS, le référentiel Swiss GAAP RPC se démarque toujours davantage grâce à son rapport coût/utilité.»***

Swiss GAAP RPC axées sur les principes et compactes (environ 200 pages), qu'avec le référentiel IFRS détaillé sur plus de 3000 pages, à savoir: des comptes annuels qui donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, et qui sont acceptés non seulement en Suisse mais aussi au niveau international, au moins par les bailleurs de fonds. Des règles différentes existent notamment pour la comptabilisation du goodwill et les engagements de prévoyance. Dans ces domaines en particulier, beaucoup d'entreprises qui ont changé de référentiel sont d'avis que les Swiss GAAP RPC permettent de présenter de manière plus réaliste le patrimoine, la situation financière et les résultats.

## ***Avantages d'une application volontaire***

Les Swiss GAAP RPC seront majoritairement appliquées, à l'avenir aussi, sur une base volontaire. Une enquête actuelle de la Commission Swiss GAAP RPC montre qu'environ 40 % des entreprises soumises à l'obligation de consolidation d'après le nouveau droit, établissent aujourd'hui déjà leurs comptes consolidés selon les Swiss GAAP RPC. Ce nombre reflète d'une part le besoin de présenter les comptes conformément à la «True and Fair View» et, d'autre part, l'attractivité des RPC grâce à leur focalisation sur les petites et moyennes entités au rayonnement national.

Avant de choisir son référentiel comptable, l'entreprise devrait évaluer individuellement son utilité et ses coûts. Avec l'introduction du nouveau droit comptable, la plupart des entreprises devront remplir des exigences un peu plus strictes. Le principe de l'évaluation individuelle est par exemple introduit et les obligations de publication sont élargies. Les grandes entités devront en plus dresser un tableau des flux de trésorerie. Pourtant, ce travail supplémentaire n'aura guère d'utilité. Etant donné que la constitution de réserves latentes reste autorisée, la pertinence des états financiers établis d'après le CO demeure en effet limitée.

L'application volontaire des Swiss GAAP RPC devient donc encore plus attrayante. Elle mérite d'être examinée surtout pour les entreprises financées par des fonds externes. Mais les Swiss GAAP RPC n'ont pas seulement un effet positif sur la levée de fonds de tiers, elles simplifient aussi les comparaisons avec les entreprises concurrentes et facilitent la gestion interne et la prise de décision.

***Nous sommes à  
votre disposition!***



**Philippe Lienhard**

Director, Audit

+41 58 792 82 04

[philippe.lienhard@ch.pwc.com](mailto:philippe.lienhard@ch.pwc.com)

## Archives Disclose



### Disclose – Juin 2014

#### Gros plan sur les comités d'audit

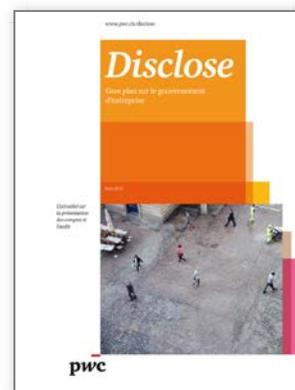
Update: Comptabilité de couverture selon IFRS 15; Le concept de caractère significatif; Mise à jour du référentiel COSO; Le rapport d'audit; Mise en œuvre de l'initiative Minder



### Disclose – Décembre 2013

#### Gros plan sur la sécurité de l'information

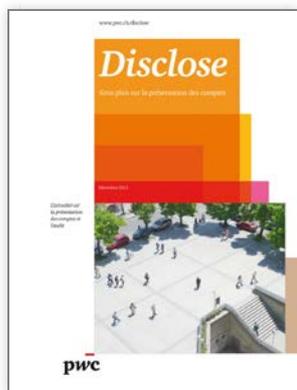
Update: Nouveau droit comptable; Quel est le juste prix à payer pour la compliance?; La nouvelle norme sur les contrats de location (leasing) modifie le bilan; Initiative Minder: de la souplesse dans la mise en œuvre



### Disclose – Juin 2013

#### Gros plan sur le gouvernement d'entreprise

Update: L'auditeur devient-il un dénonciateur?; Recommandation complémentaire pour les sociétés cotées; Les Normes d'audit suisses à un niveau international; Le cadre de reporting intégré est souple



### Disclose – Décembre 2012

#### Gros plan sur la présentation des comptes

Update: Contrôle restreint: le vent en poupe?; Bien gérer les «Comment Letters»; Un audit pour garantir la réussite de vos projets stratégiques



### Disclose – Juin 2012

#### Gros plan sur le reporting intégré

La qualité comme critère de réglementation du marché de l'audit; Gestion; Les avantages d'un contrôle ordinaire volontaire; Ce que nous réserve la nouvelle norme sur la comptabilisation du revenu; Les analyses de données tirent la sonnette d'alarme

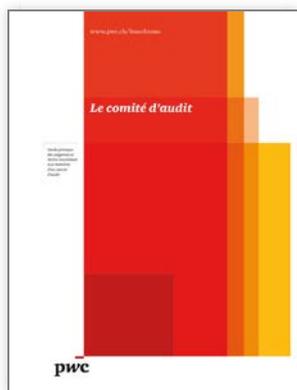


### Disclose – Décembre 2011

#### Gros plan sur la valeur ajoutée de l'audit

Update: Gestion des risques de change; Nouvelles IFRS sur la consolidation et les coentreprises; La comptabilisation des plans de prévoyance selon l'IAS 19 (révisée); Réforme structurelle des caisses de pension

## Autres publications



### Le comité d'audit

Guide pratique des exigences et tâches incombant aux membres d'un comité d'audit

La publication résume l'état actuel des prescriptions légales, réglementaires et de fait, ainsi que le quotidien d'un comité de contrôle. Nous y mettons en lumière différents aspects issus des principaux secteurs économiques de Suisse, des sociétés industrielles aux établissements bancaires.



### Executive Compensation & Corporate Governance 2014

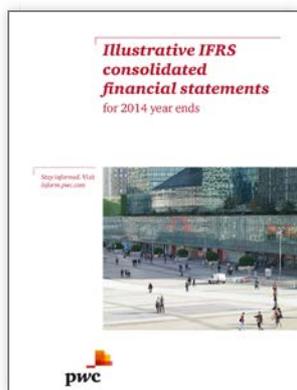
Cette enquête est l'une des études suisses les plus complètes sur le montant et la structure des rémunérations perçues par les membres de conseils d'administration et de directions entre 2007 et 2012. Elle comporte une analyse complète des rémunérations actuelles des cadres supérieurs des sociétés suisses cotées en Bourse (SMI et SMIM) et un bref résumé des rémunérations des sociétés small-cap.



### World Watch

News and opinion on issues affecting business today

World Watch traite régulièrement de questions d'actualité concernant le gouvernement et le reporting d'entreprise. Il fournit des informations sur la gouvernance, le reporting financier, l'assurance et le reporting au sens large, et contient des nouvelles du monde entier.



### Illustrative IFRS consolidated financial statements for 2014 year ends

Cette publication décrit le reporting financier consolidé d'un groupe fictif de production, de commerce de gros et de commerce de détail. Elle s'appuie sur les prescriptions en matière de présentation des comptes et les interprétations des IFRS déterminantes pour les exercices débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou ultérieurement.



### IFRS disclosure checklist 2014

À l'aide de la check-list, les entreprises peuvent vérifier rapidement et systématiquement si elles remplissent les exigences des IFRS en matière de publication. L'édition actuelle tient compte de toutes les normes et interprétations pour les exercices débutant le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou ultérieurement. Les nouveautés par rapport à l'année précédente sont visibles au premier coup d'œil.



### A practical guide to new IFRSs for 2014

Cette publication donne un aperçu des modifications des IFRS actuelles ainsi que des nouvelles normes et interprétations qui entreront en vigueur en fin d'année 2014. Ce guide explique les exigences de ces normes en matière de présentation des comptes.

# Bulletin de commande

## Service lecteurs

### Service lecteurs

- Le comité d'audit – Guide pratique des exigences et tâches incombant aux membres d'un comité d'audit
  - En français
  - En allemand
  - En anglais
- Executive Compensation & Corporate Governance 2014 (en anglais)
- Illustrative IFRS consolidated financial statements for 2014 year ends (en anglais)
- IFRS disclosure checklist 2014 (en anglais)
- A practical guide to new IFRSs for 2014 (en anglais)

Mes coordonnées (veuillez compléter ou joindre une carte de visite):

Nom: \_\_\_\_\_ Prénom: \_\_\_\_\_

Entreprise: \_\_\_\_\_ Fonction: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_ NPA/localité: \_\_\_\_\_

Téléphone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Veuillez copier le bulletin et l'envoyer à:  
PricewaterhouseCoopers SA, Anja Brun, Birchstrasse 160, 8050 Zurich  
Fax +41 58 792 18 65, ou par e-mail: [anja.brun@ch.pwc.com](mailto:anja.brun@ch.pwc.com)

## Collaborateurs

**Editeur:** PricewaterhouseCoopers SA, division Audit, Birchstrasse 160, 8050 Zurich

**Concept, rédaction et mise en page:** PricewaterhouseCoopers SA, Zurich

**Rédaction:** Graf Moll & Partner, Corporate Publishing GmbH, Zurich; dietexterin.ch, une marque de momenton gmbh, Rüti

**Design et réalisation:** Interactive Things GmbH, Zurich

## Legal Disclaimer

The information contained in this site is for general guidance on matters of interest only. The application and impact of laws can vary widely based on the specific facts involved. Given the changing nature of laws, rules and regulations, and the inherent hazards of electronic communication, there may be delays, omissions or inaccuracies in information contained in this site. Accordingly, the information on this site is provided with the understanding that the authors and publishers are not herein engaged in rendering legal, accounting, tax, or other professional advice and services. As such, it should not be used as a substitute for consultation with professional accounting, tax, legal or other competent advisers. Before making any decision or taking any action, you should consult a PwC professional.

While we have made every attempt to ensure that the information contained in this site has been obtained from reliable sources, PwC is not responsible for any errors or omissions, or for the results obtained from the use of this information. All information in this site is provided «as is», with no guarantee of completeness, accuracy, timeliness or of the results obtained from the use of this information, and without warranty of any kind, express or implied, including, but not limited to warranties of performance, merchantability and fitness for a particular purpose. In no event will PwC, its related partnerships or corporations, or the partners, agents or employees thereof be liable to you or anyone else for any decision made or action taken in reliance on the information in this site or for any consequential, special or similar damages, even if advised of the possibility of such damages.

Certain links in the website connect to other sites maintained by third parties that may or may not be presented within a frame on the website. PwC has not verified the contents of such third party sites and does not endorse, warrant, promote or recommend any services or products that may be provided or accessed through them or any person or body which may provide them. PwC has not issued or caused to be issued any advertisements which may appear on these websites.

© 2014 PwC. All rights reserved. «PwC» refers to PricewaterhouseCoopers AG, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.