

VINCENT DOUSSE  
DANIEL OYON

# MISE EN ŒUVRE DES SWISS GAAP RPC

## Processus de mise en œuvre (2<sup>e</sup> partie)

Dans un premier article [1], les auteurs ont montré les implications, les opportunités et les coûts liés à la mise en œuvre des Swiss GAAP RPC. Le présent article vise à mettre en évidence tout le processus de mise en œuvre, depuis la première réflexion liée à l'opportunité d'appliquer les RPC jusqu'à la publication des états financiers établis selon ce référentiel.

### 1. INTRODUCTION

Comme nous l'avons montré dans le premier de ces deux articles, la décision de mettre en œuvre les Swiss GAAP RPC a des impacts importants sur la gouvernance de l'entreprise, sur le système d'information, sur la communication interne et externe ainsi que sur la culture d'entreprise. Elle génère de nombreux avantages difficiles à quantifier et donne lieu à un coût en général non négligeable. Le processus de mise en œuvre de ces recommandations mobilise tous les départements de l'entreprise et intègre l'organe de révision ainsi que, bien souvent, des consultants externes. Il est mené selon les règles connues en matière de gestion de projet. Il comprend les trois phases suivantes :

- La phase 1 débute par les premières réflexions liées à l'opportunité d'appliquer les Swiss GAAP RPC et se termine par la décision formelle du conseil d'administration de mettre en œuvre ce référentiel. Cette décision lance la phase suivante.
- La phase 2 consiste à déterminer les principes d'établissement des comptes annuels et/ou des comptes de groupe. Elle est menée sous la responsabilité de la division financière, en principe le responsable financier (CFO). Elle se termine par la décision du conseil d'administration d'approuver ces principes. Cette décision lance la phase suivante.
- La phase 3 mène à l'établissement des comptes annuels et/ou des comptes de groupe conformes aux Swiss GAAP RPC et prend fin avec la décision formelle du conseil d'administration de publier ces comptes et avec la communication sur ces comptes.

Examinons maintenant ces trois phases dans le détail.



VINCENT DOUSSE,  
PROF. ASSOCIÉ HEIG-VD,  
YVERDON, MEMBRE  
DE LA COMMISSION DES  
SWISS GAAP RPC,  
DIRECTEUR DE DOXIOR  
CABINET FIDUCIAIRE SA,  
AUBONNE/VD

### 2. PHASE 1 DU PROCESSUS: RÉFLEXIONS SUR L'OPPORTUNITÉ DE METTRE EN ŒUVRE LES SWISS GAAP RPC

Ainsi qu'il a été présenté dans le premier de ces deux articles, les états financiers établis selon les Swiss GAAP RPC soutiennent la stratégie de l'entreprise et du groupe et constituent un outil de la gouvernance d'entreprise. La première réflexion sur la mise en œuvre des Swiss GAAP RPC découle donc naturellement des réflexions régulières des membres du conseil d'administration et/ou de la direction générale sur la stratégie et la gouvernance de l'entreprise. En cas d'intérêt, le conseil d'administration lancera en principe une étude d'opportunité de mettre en œuvre les Swiss GAAP RPC et prendra ensuite une décision formelle sur la base de cette étude.

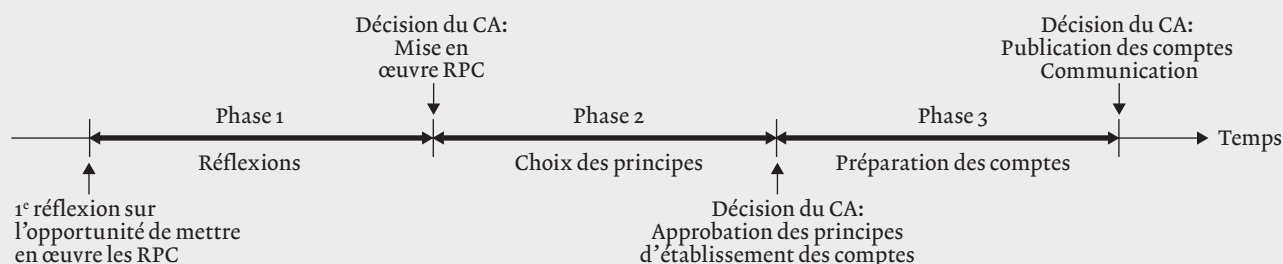
**2.1 L'étude d'opportunité.** L'objectif de l'étude d'opportunité est de permettre au conseil d'administration de prendre une décision éclairée sur la mise en œuvre des RPC. Cette étude est conduite en principe par la direction de l'entreprise. Elle est présentée au conseil d'administration et met en évidence :

- les principales exigences des RPC qui concernent l'entreprise voire le groupe si l'entreprise fait partie d'un ensemble d'entités; → les principaux impacts – si possible chiffrés – sur les états financiers, notamment les impacts sur les résultats, sur les grandes masses du bilan et sur l'information sectorielle; → les conséquences de la mise en œuvre des RPC pour l'entreprise et le groupe, en particulier celles liées à la communication externe et à l'organisation interne; → une estimation du coût de la mise en œuvre des RPC et des coûts ré-



DANIEL OYON, MEMBRE DU  
CONSEIL DE L'AUTORITÉ  
FÉDÉRALE DE SURVEIL-  
LANCE EN MATIÈRE DE RÉVI-  
SION (ASR), PROFESSEUR  
ORDINAIRE DE CONTRÔLE  
DE GESTION À LA FACULTÉ  
DES HEC DE L'UNIVERSITÉ  
DE LAUSANNE, LAUSANNE/VD

Tableau: **LES TROIS PHASES DU PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DES SWISS GAAP RPC**  
(la durée de chaque phase n'est pas forcément identique)



currents les années suivantes; → les avantages et les désavantages de la mise en œuvre des RPC; → les étapes clés du projet de mise en œuvre des RPC et les délais; → les risques liés à cette mise en œuvre; → une recommandation de mettre en œuvre ou non les RPC.

Cette étude d'opportunité est très importante car la mise en œuvre des Swiss GAAP RPC est une décision difficilement réversible.

**2.2 La décision de mettre en œuvre les RPC.** Sur la base de l'étude d'opportunité développée plus haut, le conseil d'administration décide de mettre en œuvre ou non les Swiss GAAP RPC. Pour deux raisons, cette décision ne doit relever que du conseil d'administration et non de la direction ou du responsable financier (CFO). D'abord parce que la définition des principes de la comptabilité et l'établissement du rapport de gestion sont des attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration prévues par la loi (art. 716 a CO). Ensuite parce que seule une décision du conseil d'administration fait autorité auprès de tous les collaborateurs de l'entreprise sollicités pour la mise en œuvre des RPC et permet ainsi d'assurer cette mise en œuvre dans les délais.

La décision du conseil d'administration porte sur les éléments suivants:

→ objectifs du projet; → principes fondamentaux de consolidation, de présentation et d'évaluation déjà décidés par le conseil d'administration à ce stade du projet et imposés au responsable du projet; → date de migration vers les RPC; → étapes clés du projet et dates de présentation de l'état d'avancement du projet au conseil d'administration; → cahier des charges du responsable de projet; → nomination d'un responsable de projet (en principe le CFO); → libération des ressources humaines et financières nécessaires pour mener le projet.

La décision du conseil d'administration doit absolument être communiquée à tous les membres de la direction de l'entreprise de manière à donner autorité au responsable de projet.

### 3. PHASE 2 DU PROCESSUS: CHOIX DES PRINCIPES D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES

La décision formelle du conseil d'administration de mettre en œuvre les RPC lance la 2<sup>e</sup> phase du projet qui sera conduite

par le responsable de projet nommé par le conseil. Il s'agit de la phase cruciale du projet. Elle s'étale en général sur 6 à 12 mois et elle fait appel à des compétences techniques avérées. L'objectif est ici de présenter dans les délais fixés les informations et les documents nécessaires au conseil d'administration pour qu'il puisse décider formellement et de manière informée les principes de consolidation, de présentation et d'évaluation des états financiers. Les travaux menés dans cette 2<sup>e</sup> phase sont les suivants, par ordre chronologique:

→ choix des principes d'établissement des comptes (méthodes et principes de consolidation, principes de présentation, définition des postes des comptes annuels, principes et méthodes d'évaluation, paramètres retenus pour les évaluations); → établissement d'un jeu complet de comptes pro forma; → estimation préliminaire des impacts des RPC sur les comptes annuels en procédant à une simulation sur les derniers comptes annuels publiés; → rédaction d'un manuel interne d'établissement des comptes; → vérification menée par l'organe de révision de la conformité des principes retenus avec ceux prévus dans les RPC (test de conformité).

Prenons en détail le premier de ces points, les autres n'appellent pas de commentaire particulier.

**3.1 Choix des principes d'établissement des comptes.** Les Swiss GAAP RPC reposent sur des principes plutôt que sur des règles strictes et proposent souvent plusieurs variantes. Des choix sont donc nécessaires. Ils sont liés aux méthodes de consolidation, aux principes de présentation, à la définition des postes des états financiers, aux principes d'évaluation, aux méthodes d'évaluation et aux paramètres retenus dans les évaluations. Ces choix dépendent de l'importance que l'entité donne aux éléments suivants:

→ Impacts sur les états financiers, principalement sur les grandes masses du bilan, sur les résultats et sur la volatilité des résultats. Ces impacts sont en général quantifiés grossièrement. Des simulations sont donc nécessaires. → Image reflétée par les états financiers. Ces derniers peuvent être axés sur la valeur actuelle ou sur le coût historique, dans les limites des dispositions prévues dans les RPC. Par exemple, les titres présentés dans les immobilisations financières peuvent être portés au bilan aux valeurs actuelles ou au coût historique déduction faite des corrections de valeur nécessaires (RPC 2.12). Le niveau et la volatilité des résultats seront différents selon la variante choisie. Il en est de même pour les

grandes masses du bilan. Un autre exemple est lié au traitement du goodwill dans les comptes consolidés. Ce goodwill est soit activé et amorti sur 20 ans au maximum, soit porté en réduction des capitaux propres. Selon le traitement choisi, les résultats, la rentabilité des capitaux propres et la structure du bilan peuvent varier de façon substantielle. → Coût de l'obtention des informations financières. Il s'agit par exemple du coût de l'évaluation des immobilisations corporelles utilisées à des fins de rendement si ces actifs sont évalués à la valeur actuelle plutôt qu'au coût d'acquisition déduction faite des amortissements nécessaires. Les coûts peuvent aussi être liés aux adaptations du système informatique de l'entité rendues nécessaires par le choix d'une méthode d'évaluation. On pense ici notamment au logiciel de gestion des stocks et de gestion des immobilisations. → Apport des informations financières pour les destinataires des états financiers. Par exemple, le libellé des postes du bilan et du compte de résultat ainsi que la structure de présentation des comptes devraient être choisis en fonction des besoins et des connaissances des destinataires, bien entendu dans les limites autorisées par les RPC en particulier par la RPC 3. On devrait aussi veiller à faire correspondre la structure des comptes annuels établis selon les RPC avec celle retenue pour présenter régulièrement des informations au management de l'entité de manière à éviter des confusions, des doutes et des besoins de réconciliation de soldes. Par exemple, la composition des placements de capitaux indiquée dans l'annexe (RPC 41.9) devrait être en lien avec celle présentée chaque mois au management de l'entité. → Usages dans la branche. Si l'un des objectifs de l'entité est de faciliter les comparaisons avec les entreprises de la branche, on veillera à retenir ou à s'approcher des usages généralement appliqués. → Eventuellement, les dispositions prévues dans d'autres référentiels, principalement IFRS, pour faciliter les comparaisons avec d'autres entreprises du même secteur.

**3.1.1 Choix des méthodes de consolidation.** Pour les entités sous contrôle conjoint, les Swiss GAAP RPC prévoient l'intégration proportionnelle ou la mise en équivalence. Le choix de la méthode a des conséquences sur l'image reflétée par les états financiers car l'intégration proportionnelle impacte notamment le chiffre d'affaires et les différentes charges d'exploitation contrairement à la mise en équivalence. Le management choisira donc l'intégration proportionnelle s'il souhaite que les états financiers reflètent le mieux possible la contribution des entités sous contrôle conjoint dans les résultats du groupe. Par contre, la mise en équivalence sera préférée par exemple si on souhaite concorder le plus possible avec les dispositions prévues dans les IFRS qui imposent cette méthode pour les coentreprises.

**3.1.2 Choix des méthodes de présentation.** Les choix sont liés à la structure des comptes, au libellé des postes du bilan et du compte de résultat et au niveau de détail dans l'annexe. Les RPC laissent une grande marge de manœuvre puisque l'entité peut suivre la structure minimale proposée dans la RPC 3 ou toute autre forme appropriée (RPC 3.1). Le compte de résultat peut être présenté selon l'affectation des charges par

nature ou selon l'affectation des charges par fonction (RPC 3.6). De nombreux postes peuvent être indiqués soit au bilan, soit dans l'annexe (RPC 3.3). Des termes propres à la branche peuvent être utilisés si la qualité de l'information s'en trouve améliorée et les subdivisions peuvent être différentes de celles proposées (RPC 3.11). En outre, les comptes peuvent être présentés sous forme de compte ou de liste (RPC 3.12). Enfin, l'actif peut être présenté selon un ordre de liquidité croissant ou décroissant et le passif du bilan selon un ordre d'exigibilité croissant ou décroissant (RPC 3.12).

**3.1.3 Définition des postes des états financiers.** Chaque poste des comptes annuels doit être clairement circonscrit de manière que seuls les éléments qui satisfont sa définition soient intégrés dans ce poste. Prenons quelques exemples:

→ Chiffre d'affaires (produits nets des livraisons et des prestations). Ce poste ne doit comprendre que les produits réalisés. Il faut donc définir clairement les conditions de la réalisation des produits. Dans les opérations qui comprennent plusieurs éléments identifiables, ceux-ci doivent être enregistrés et évalués séparément (C.C. 12). Ainsi, l'entité qui conclut un contrat de vente et d'installation d'un ascenseur avec un contrat d'entretien annuel gratuit pendant 5 ans doit comptabiliser la vente de l'ascenseur lors de l'installation du bien, d'une part, et la prestation d'entretien chaque année sur 5 ans, d'autre part. Ces deux composantes du contrat de vente devront bien sûr être évaluées. → Immobilisations incorporelles. Des critères précis d'activation et de seuil d'activation devront être définis. → Transactions avec des parties liées. La RPC 15 prévoit la mention de ces transactions dans les comptes annuels lorsqu'elles sont substantielles. Il s'agira donc de définir le cercle des parties liées et le montant des transactions qui déclenche la mention dans les comptes annuels. → Engagements conditionnels et autres engagements ne devant pas être portés au bilan. La RPC 5.3 prévoit la mention dans l'annexe de ces engagements. Il s'agira donc ici aussi de définir le seuil à partir duquel ces engagements sont mentionnés. → Trésorerie. La RPC 4.4 englobe dans la trésorerie (a) les espèces et les avoirs à vue auprès de banques et d'autres établissements financiers ainsi que (b) les fonds monétaires apparentés détenus à titre de réserve de liquidités (...). Cette définition a priori claire ne règle pas le cas des liquidités incluses dans le portefeuille de placement pour lequel une banque a reçu un mandat de gestion. En principe, on précisa que tous les fonds sous mandat de gestion font partie des activités d'investissement et que les liquidités gérées dans le cadre de ce mandat ne sont donc pas incluses dans la trésorerie au sens de la RPC 4.

**3.1.4 Choix des principes d'évaluation.** Pour chaque poste du bilan, l'entité doit définir de manière claire et détaillée les principes d'évaluation appliqués. Ici aussi, les RPC proposent souvent plusieurs variantes, par exemple pour les postes suivants: → Immobilisations corporelles hors exploitation détenues uniquement à des fins de rendement: coût d'acquisition ou de revient déduction faite des amortissements nécessaires ou valeur actuelle (RPC 2.11). → Titres classés dans les immobilisations financières: coût d'acquisition déduction

faite des corrections de valeur nécessaires ou valeur actuelle (RPC 2.12). → Instruments financiers dérivés détenus à des fins de couverture de positions du bilan: valeur actuelle ou les mêmes principes que ceux utilisés pour le sous-jacent couvert (RPC 27.4). → Goodwill lié à l'acquisition d'une entité (comptes consolidés): Coût d'acquisition déduction faite des amortissements nécessaires calculés sur 5 à 20 ans et des dépréciations nécessaires (poste d'actif) ou coût d'acquisition porté en diminution des capitaux propres (RPC 30.14 à 30.16).

**3.1.5 Choix des méthodes d'évaluation.** Il reste ensuite à définir les méthodes d'évaluation des postes du bilan. Les RPC sont en général très souples par rapport au choix de ces méthodes. Prenons quelques exemples:

→ Stock. La RPC 2.25 prévoit uniquement la méthode du coût complet et exclut par conséquent les méthodes des coûts partiels (coût variable et coût direct); la RPC 17.20 précise que les majorations des frais généraux sont calculées sur la base de la capacité normale de production. Ces dispositions a priori strictes laissent toutefois plusieurs possibilités de choix concernant le calcul du coût d'acquisition et du coût de revient. En effet, la RPC 17.4 prévoit que la détermination du coût d'acquisition ou de revient se fait individuellement pour chaque article ou commande ou à l'aide d'une méthode d'évaluation simplifiée comme celle du suivi des coûts, du suivi de la consommation, du coût standard et encore du coût calculé de manière rétrograde. Parmi les méthodes de valorisation des sorties de stocks, la RPC 17.22 recommande FiFo (First-In-First-Out) ou toute autre méthode analogue. Enfin, la RPC 17.18 prévoit que les escomptes peuvent être portés en réduction du prix d'achat ou en produit financier. → Immobilisations corporelles hors exploitation détenues uniquement à des fins de rendement. Comme indiqué plus haut, ces immobilisations peuvent être portées au bilan à leur valeur actuelle. La RPC 18.14 précise que la valeur actuelle doit être estimée par comparaison avec des objets semblables, en fonction de la valeur de rendement, de la valeur des cash flows actualisés (DCF) ou encore sur la base d'une autre méthode généralement reconnue. → Engagements de prévoyance. La RPC 16 prévoit que les incidences économiques des engagements de prévoyance sur l'entité (avantages ou engagements) doivent être enregistrées sous conditions. Ces incidences économiques doivent être calculées notamment sur la base des comptes annuels des institutions de prévoyance (IP) établies en Suisse et la détermination de la situation financière de l'IP doit se faire selon les modèles statiques qui s'alignent sur la loi suisse (l'excédent de couverture et le découvert peuvent alors être repris du bilan de l'IP) ou selon des modèles dynamiques décrits dans les normes internationales de présentation des comptes (RPC 16.3 et 16.9).

**3.1.6 Choix des paramètres retenus dans les évaluations.** Finalement, il s'agit de définir les paramètres retenus dans les méthodes d'évaluation choisies en veillant toujours à respecter les principes fondamentaux prévus dans les RPC en particulier le principe de l'image fidèle (CC/6) et celui de la matérialité (CC/29). Citons quelques exemples:

→ Corrections de valeur des créances: montant des créances en dessous duquel une évaluation globale – plutôt qu'individuelle – du besoin de dépréciation est menée. → Immobilisations corporelles hors exploitation détenues à des fins de rendement évaluées à la valeur actuelle (RPC 2.11 et RPC 18.14: périodicité des réévaluations, paramètres pris en considération dans le taux d'actualisation). → Immobilisations corporelles détenues à des fins d'exploitation: méthode d'amortissement, durée d'amortissement, valeur résiduelle, méthode de calcul des intérêts activés.

**3.2 Décision du conseil d'administration.** Cette deuxième phase du processus de mise en œuvre des RPC se termine par l'approbation des principes d'établissement des comptes par le conseil d'administration. Formellement, c'est le manuel interne d'établissement des comptes établi sous la supervision du responsable de projet qui sera approuvé. Il est très important que ce manuel soit préalablement attesté conforme aux Swiss GAAP RPC par l'organe de révision. La décision du conseil a en effet un caractère définitif ou du moins quasi définitif; des modifications ultérieures des principes d'établissement des comptes étant possibles sous conditions (C.C. 30).

Le contenu très technique du manuel interne d'établissement des comptes nécessite des éclaircissements car les membres du conseil d'administration ne sont pas tous des spécialistes des normes comptables. Nous proposons donc de fournir les informations et documents suivants au conseil d'administration pour qu'il soit à même de prendre une décision éclairée sur les principes d'établissement des comptes: → Principaux principes de consolidation, de présentation et d'évaluation. → Principales méthodes d'évaluation et principaux paramètres retenus dans les évaluations. → Jeu complet de comptes pro forma. → Principaux changements qu'impliquent les RPC sur les comptes annuels et/ou consolidés (contenu, grandes masses du bilan, marges et résultat, principales informations dans l'annexe) avec des estimations chiffrées de ces changements résultant d'une simulation sur les derniers états financiers. → Manuel détaillé des principes d'établissement des comptes. → Attestation de l'organe de révision sur la conformité des principes d'établissement des comptes retenus avec les exigences des RPC.

Il nous paraît utile voire nécessaire que le responsable de projet présente oralement les principaux éléments cités ci-dessus aux membres du conseil d'administration. Cela permet de mettre en évidence les éléments clés liés à la mise en œuvre des RPC et de répondre aux questions des membres du conseil. La présentation orale permet aussi d'exposer d'éventuelles variantes sur lesquelles le conseil peut ou doit encore prendre position. On pense par exemple à la valeur cible de la provision pour risques liés aux placements de capitaux et de la provision pour fluctuation et sécurité d'un assureur incendie. L'Etablissement d'assurance contre l'incendie et les éléments naturels du canton de Vaud (ECA) fixe une valeur cible qui doit permettre de couvrir les coûts d'un événement majeur ne survenant statistiquement qu'une fois tous les 400 ans (source: rapport annuel 2015 de l'ECA Vaud). Le conseil d'administration aurait aussi pu retenir 200 ans



voire 100 ans. Vu l'impact sur le niveau des provisions, la présentation de différentes variantes a ici du sens.

#### 4. PHASE 3 DU PROCESSUS: PRÉPARATION DES COMPTES CONFORMES AUX RPC

L'approbation formelle des principes d'établissement des comptes par le conseil d'administration lance la 3<sup>e</sup> phase du projet qui mène à la publication des états financiers présentés pour la première fois conformément aux RPC et à la communication liée à ces états financiers. Les travaux menés dans cette 3<sup>e</sup> phase sont les suivants:

→ établissement et audit du bilan initial conforme aux RPC (rappelons que seul le bilan initial doit être retraité à moins que l'entité doive appliquer la recommandation complémentaire pour les sociétés cotées, RPC 31); → adaptation du plan comptable; → adaptation du SCI; → adaptation, développement et tests des applications informatiques; → formation des collaborateurs de l'entité et du groupe aux RPC appliquées; → établissement et audit des états financiers établis selon RPC; → communication relative aux états financiers.

Ces travaux peuvent être très importants et donc coûteux, principalement ceux liés à l'adaptation et au développement des applications informatiques. Certains peuvent débiter avant le lancement de cette 3<sup>e</sup> phase du processus de mise en œuvre des RPC.

L'établissement du bilan initial conforme aux RPC nécessite en général de rechercher des informations concernant des faits passés, par exemple celles qui permettent de calculer le goodwill lié à l'acquisition de participations et celles qui permettent de reconstituer le solde des travaux de développement activés. En outre, il s'agira de mener de nouvelles évaluations de certains postes du bilan, par exemple des immobilisations corporelles hors exploitation évaluées à la valeur actuelle et des provisions.

Cette troisième phase du processus de mise en œuvre des RPC se termine par la décision du conseil d'administration

de publier les comptes annuels et les comptes consolidés ainsi que par la communication liée à ces comptes.

#### 5. CONCLUSION

Les deux articles présentés montrent que la mise en œuvre des Swiss GAAP RPC est un processus relativement long, complexe et parfois coûteux qui doit être mené avec professionnalisme. Elle mobilise tous les départements de l'entreprise et intègre rapidement l'organe de révision ainsi que des consultants externes. Elle peut être découpée en trois phases distinctes.

La première phase débute par une réflexion du conseil d'administration liée à la gouvernance, à la communication, au système d'information interne et à la culture d'entreprise. Cette réflexion permet de mettre en évidence les avantages, les risques et les coûts de mise en œuvre des RPC. Elle aboutit à la décision formelle du conseil d'administration de mettre en œuvre les RPC.

La deuxième phase du processus est conduite par le chef de projet nommé par le conseil d'administration. Elle est liée au choix des principes de consolidation, de présentation et d'évaluation et s'étale jusqu'à l'approbation formelle de ces principes par le conseil d'administration. Cette décision repose logiquement sur l'attestation de la conformité de ces principes aux RPC délivrée par l'organe de révision.

La troisième phase du processus est liée à l'établissement et à l'audit des états financiers établis selon les RPC. Elle prend fin avec la décision formelle du conseil d'administration de publier les comptes et avec la communication relative à ces comptes.

Par la suite, l'entreprise devra bien évidemment adapter ses principes d'établissement des comptes chaque fois qu'une nouvelle recommandation ou une disposition applicable entre en vigueur. ■

**Note: 1** Expert Focus 2016/3, p. 136-140.