

Business Reporting

16

L'avenir du rapport annuel

Interview avec Roland Abt et Daniel Bösiger du Groupe Georg Fischer

22

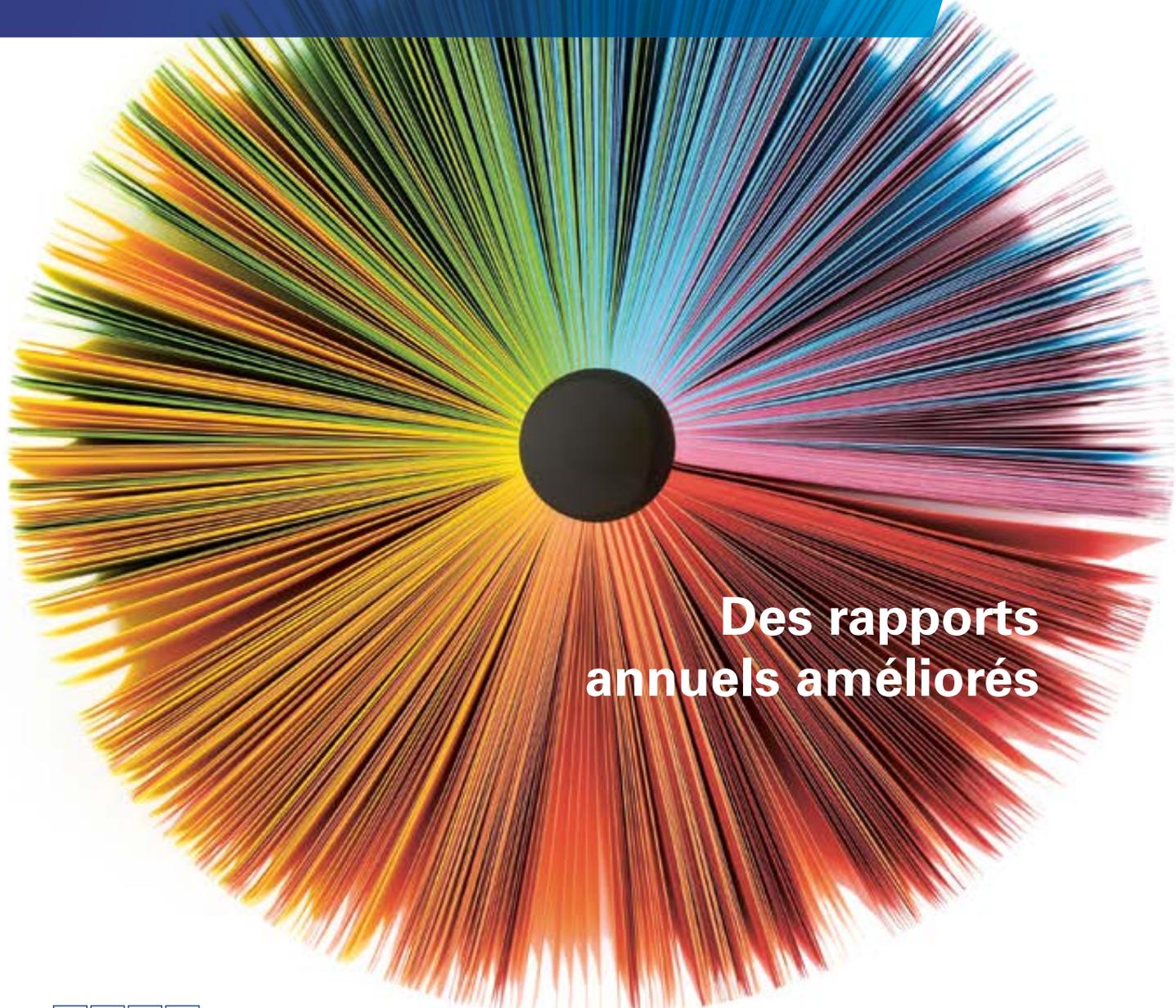
Vers une réorientation du reporting? La pression en faveur du changement s'accroît

Comment optimiser l'utilisation du rapport annuel et accroître l'efficacité du processus de reporting

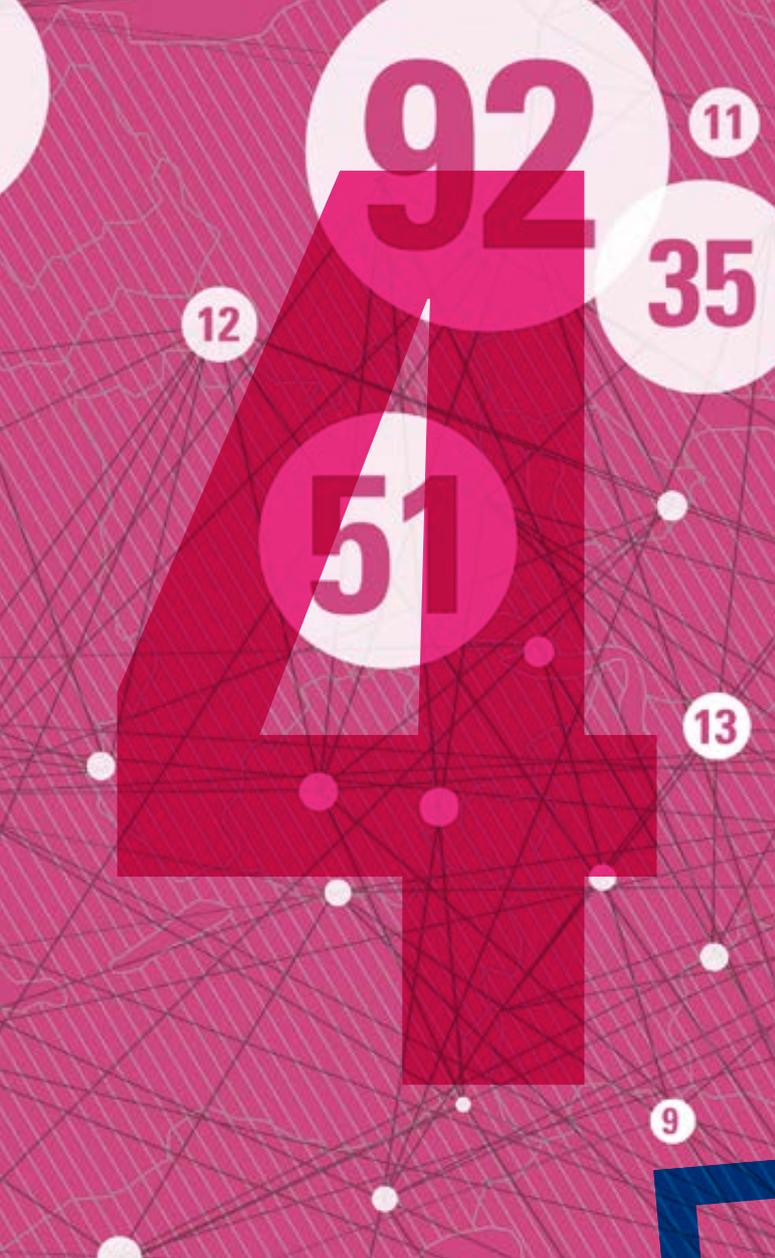
38

Pertinence des rapports financiers établis selon les IFRS

Quelles sont les informations importantes pour le lecteur du bilan?



Des rapports
annuels améliorés

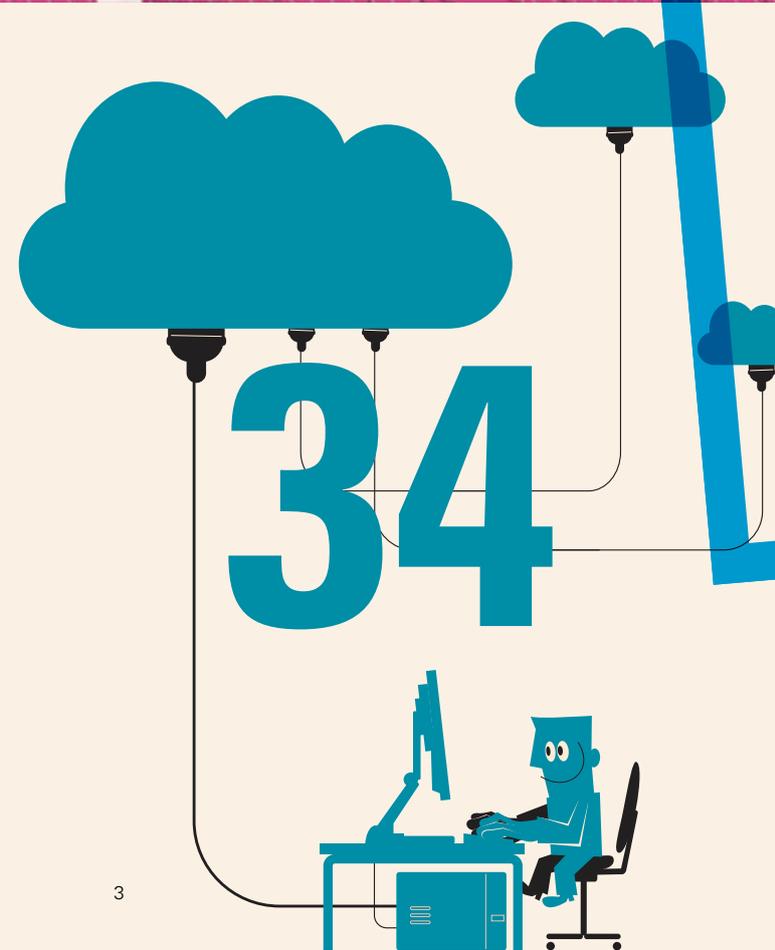


1 TRANSPARENCE

2 EXIGENCES

3 PLAN DE DÉVELOPPEMENT

4 MISE EN ŒUVRE



Clarity on

Business Reporting

ÉDITORIAL

3 Reporting

MESSAGES CLÉS

RAPPORTS

16 L'avenir du rapport annuel

22 Vers une réorientation
du reporting?

32 La communication avec
les investisseurs institutionnels
à l'ère du numérique

34 Le potentiel des nouvelles
technologies de l'information

38 Pertinence des rapports financiers
établis selon les IFRS

PINBOARD

46 CONTACTS & IMPRESSUM





Lukas Marty
Head of Audit

Reporting Entre désir et réalité

Les rapports établis par les entreprises sont de plus en plus volumineux. De multiples raisons expliquent cet état de fait: la complexité croissante et la mondialisation des activités commerciales, le renforcement de la réglementation, la volonté de satisfaire toutes les attentes et l'augmentation de la quantité de données disponibles. À cela s'ajoute que les rapports constituent des vecteurs d'image importants pour les entreprises. Si l'on considère ces différents éléments ainsi que les objectifs sous-jacents, on comprend aisément pourquoi les rapports, qui résultent de la somme de facteurs d'influence qui ne sont pas harmonisés entre eux, sont de plus en plus volumineux, mais aussi, malheureusement, souvent moins compréhensibles et moins pertinents.

Bien souvent, aucune action délibérée n'est entreprise afin d'harmoniser les besoins des destinataires, le contenu des rapports, le processus d'établissement de ces derniers, les technologies, les coûts et l'utilité. N'oublions pas que l'objectif de l'entreprise, qui consiste à fournir des informations actuelles et pertinentes sur ses objectifs, ses activités et sa performance, figure au centre du rapport annuel.

La pertinence est réelle dès lors que les besoins d'information des différents destinataires peuvent être

satisfaits rapidement. Il s'agit notamment d'indications concrètes concernant l'environnement économique, les opportunités et les risques, la stratégie, le modèle et les objectifs commerciaux, les générateurs de valeur et les résultats obtenus.

La cohérence entre les différentes parties du rapport et la transparence aident par ailleurs le lecteur à trouver les informations qui l'intéressent et à les utiliser en conséquence.

Les technologies permettent de préparer les informations en fonction des destinataires et de les mettre à disposition par le biais de canaux distincts, mais aussi de concevoir un processus de reporting à la fois efficace et efficient.

Dans le cadre d'une interview, des représentants du Groupe Georg Fischer nous livrent leurs réflexions au sujet du reporting. Nous vous présentons également le point de vue des investisseurs institutionnels ainsi qu'une approche conceptuelle visant à améliorer le reporting.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'L. Marty'.

Lukas Marty



TRUST & TRANSPARENCY



*«La confiance dans
la gestion de
l'entreprise
constitue un élément
important de la valeur
de cette dernière.»*

*Une communication
transparente est
essentielle à cet égard.»*

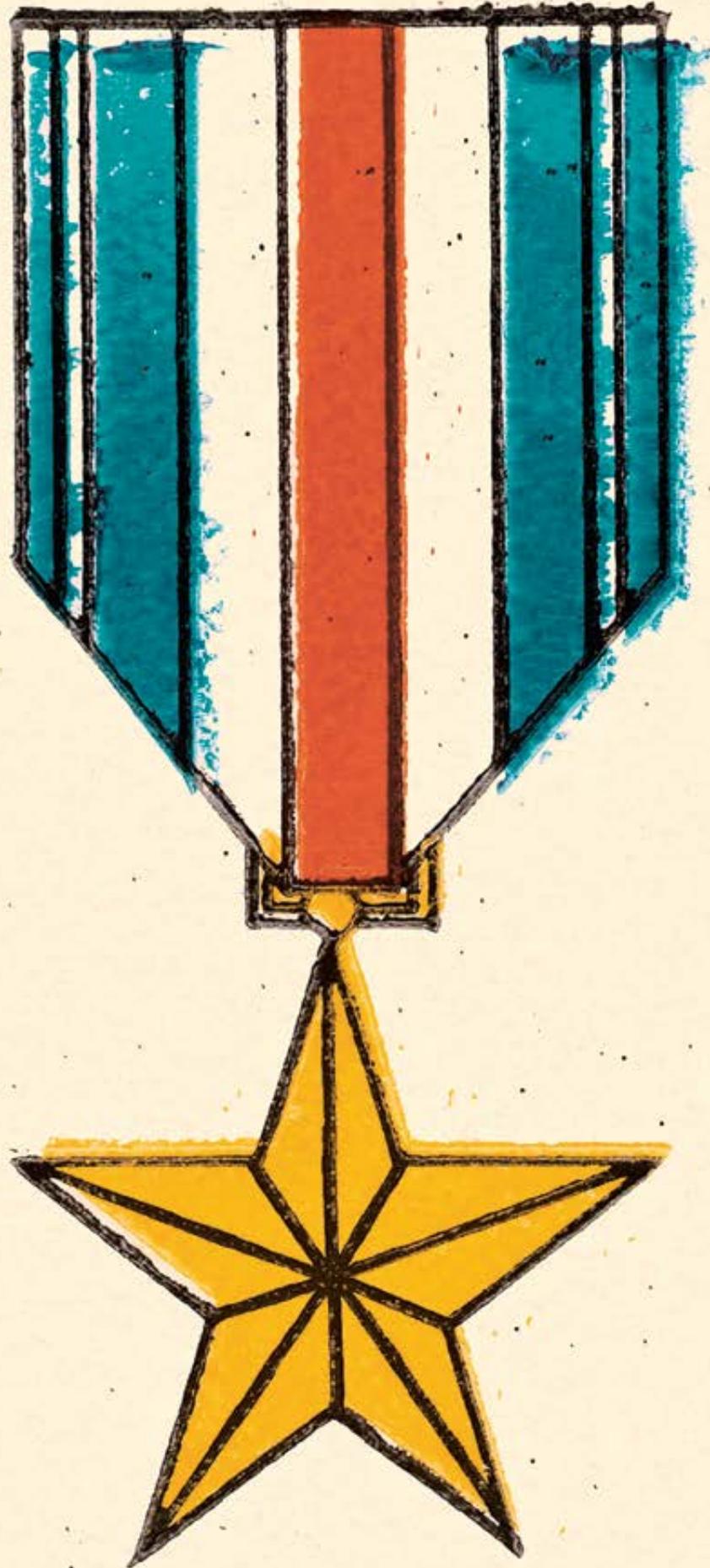
Dr. Roland Abt, CFO Georg Fischer SA

L'établissement de rapports sur la gouvernance d'entreprise, les rémunérations et le développement durable est aujourd'hui une pratique largement répandue. Pour beaucoup d'entreprises, le défi consiste désormais à mettre en lien les aspects non financiers avec les résultats financiers.

La transparence concernant la performance et la mise en évidence de la responsabilité d'entreprise contribuent à créer la confiance - un avantage concurrentiel souvent décisif.

GOOD CORPORATE CITIZEN





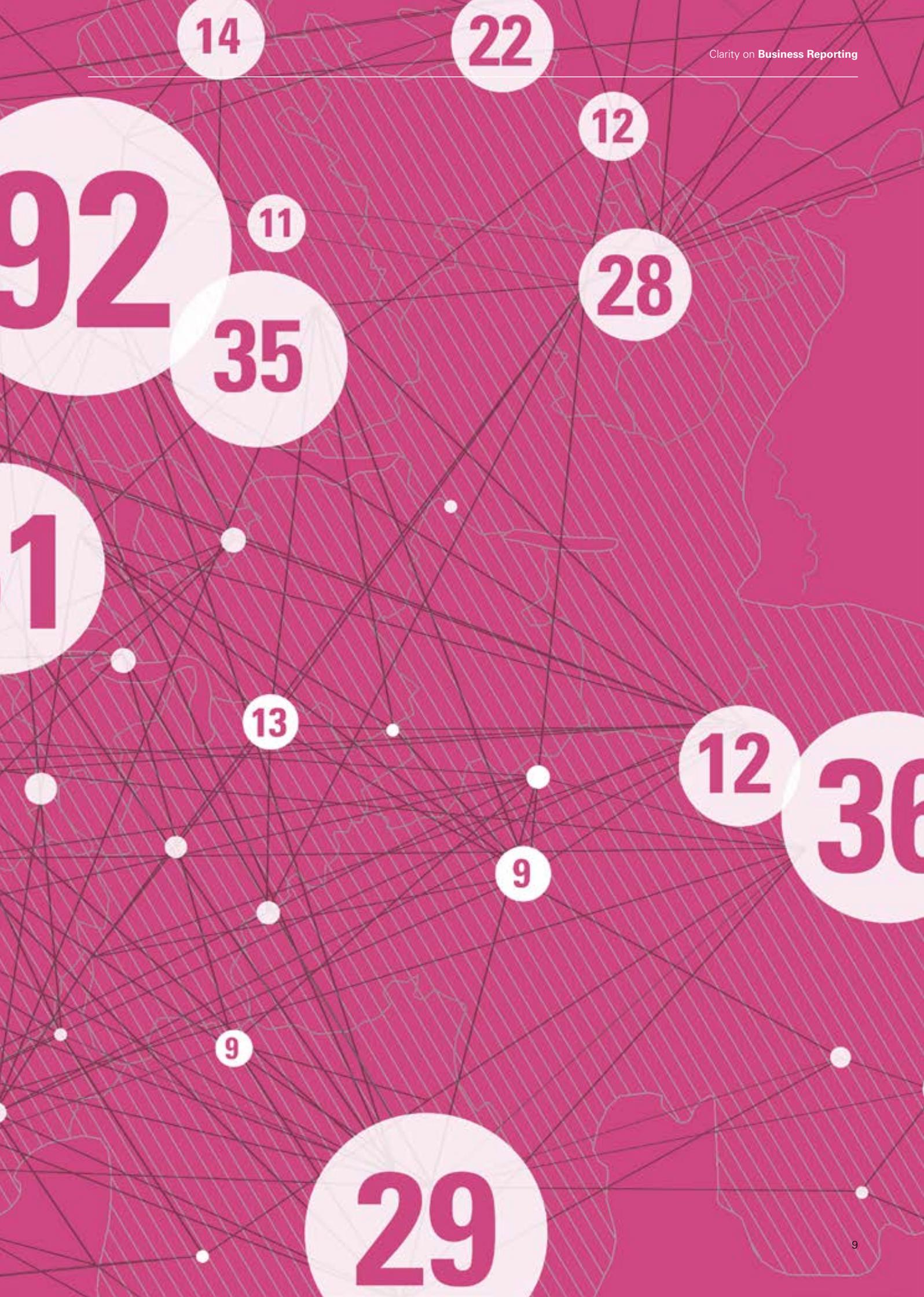
46

12

MODULARITY

**FACE À LA PLÉTHORE
D'INFORMATIONS,
IL EST DE PLUS EN PLUS
IMPORTANT DE SÉPARER
LE BON GRAIN
DE L'IVRAIE.**

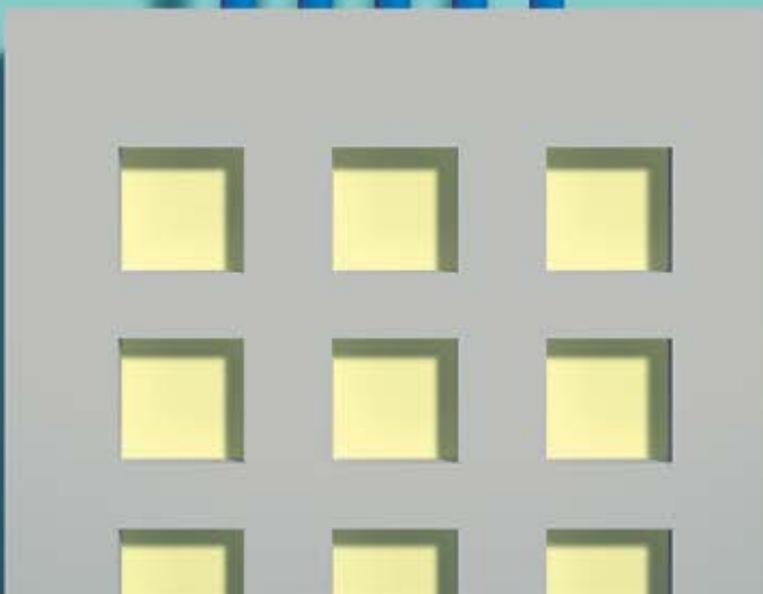
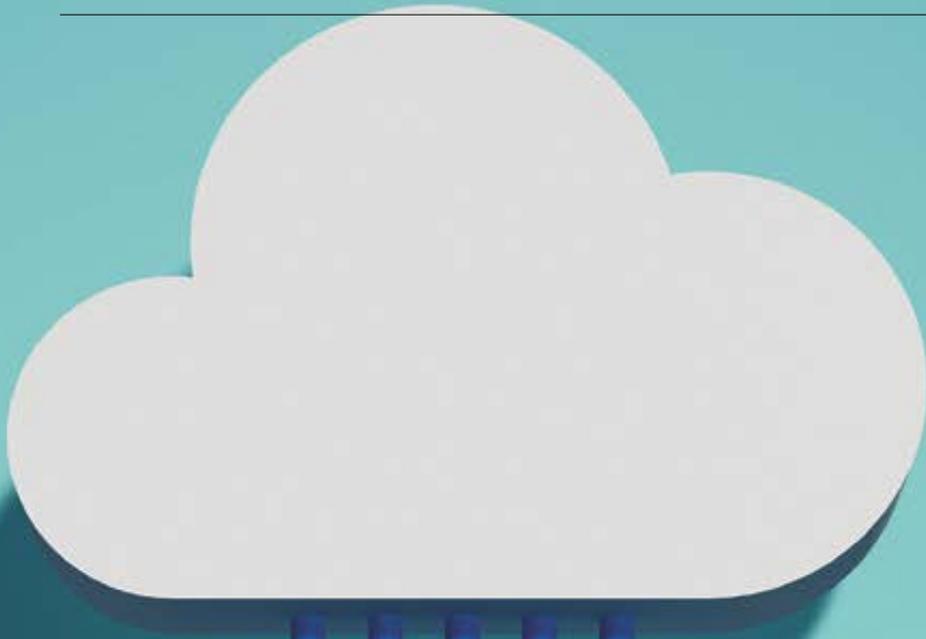
Sur la base de la connaissance approfondie des besoins d'information des parties prenantes, l'utilisation efficace des nouvelles technologies afin d'établir un rapport annuel modulaire et dynamique gagne en importance.



DATA

**LES ENTREPRISES
COMMENCENT SEULEMENT
À DÉCOUVRIR
LES POSSIBILITÉS OFFERTES
PAR LES NOUVELLES
TECHNOLOGIES.**

**LES GAINS D'EFFICACITÉ
AINSI QU'UN REPORTING
PERSONNALISÉ ET
EN TEMPS RÉEL EN SONT
LES FRUITS QU'IL
CONVIENT DE RÉCOLTER.**



MEETING PEOPLE

**LES DÉCISIONS
D'INVESTISSEMENT
REPOSENT SUR
LA CONFIANCE DANS
LES DÉCIDEURS.**

**SOUVENT, LE REPORTING
D'ENTREPRISE
NE JOUE PLUS
QU'UN RÔLE SECONDAIRE
À CET ÉGARD.**



Les rapports annuels actuels ne permettent pas de tirer des informations importantes sur les projets futurs, les stratégies et les conditions de réalisation. Ces informations sont toutefois au cœur de toute évaluation d'entreprise. C'est pourquoi une communication efficace à cet égard ne contribuerait pas seulement à améliorer l'efficacité des interactions entre les investisseurs et le management. Elle permettrait également d'orienter judicieusement les initiatives de l'entreprise et engage le management à rendre des comptes sur ce qui est important à long terme.



«L'ESSENTIEL EST QUE LE PUBLIC NE S'ENDORME PAS.»

ALFRED HITCHCOCK

Avec le reporting, beaucoup d'entreprises remplissent une obligation de compliance plutôt que de saisir l'opportunité d'expliquer la valeur qu'elles ont créée. Ces rapports risquent ainsi de manquer leur objectif auprès des lecteurs.



François Rouiller s'entretient avec Roland Abt, CFO, et Daniel Bösiger, Head of Controlling and Investor Relations chez Georg Fischer



François Rouiller
Head of Markets Audit KPMG

L'avenir du rapport annuel

KPMG Vos processus, vos outils technologiques et votre communication concernant le rapport annuel ont-ils évolué au fil du temps? Qu'est-ce qui a motivé ces changements?

Roland Abt Ce que l'on peut dire avec certitude, c'est que le rapport annuel proprement dit a perdu de son importance. Celui-ci reste un support plutôt traditionnel, imprimé et communiqué une fois par année. Nous en publions également une version abrégée qui résume les principaux thèmes avec concision, ce qui réduit encore son importance. Il y a probablement très peu de personnes qui lisent encore le rapport annuel en détail. Pour l'entreprise, celui-ci reste

toutefois une carte de visite vis-à-vis des clients et des fournisseurs. En raison de son ampleur, un rapport annuel traditionnel sous forme imprimée n'est cependant pas le bon moyen d'obtenir rapidement les informations essentielles. Aujourd'hui, les personnes désireuses de s'informer sur l'entreprise optent plutôt pour une présentation à l'attention des investisseurs. Celle-ci leur fournit les informations importantes beaucoup plus rapidement.

Daniel Bösiger Depuis quelques années, les rapports annuels imprimés sont nettement moins prisés. Même lors des conférences destinées aux investisseurs, on ne demande plus de copies papier. Ces dernières nous

servent surtout pour la formation dans les universités et les hautes écoles. S'agissant des processus, la tendance est clairement à l'automatisation, ce qui signifie que le reporting est cohérent depuis le système de consolidation jusqu'à l'impression.

En cas de modifications avant publication au niveau de la consolidation, celles-ci sont automatiquement intégrées dans les tableaux du rapport annuel. Pour ce faire, il existe des systèmes spécialisés que la plupart des sociétés cotées en bourse utilisent aujourd'hui. En ce qui concerne l'audit, le papier tend également à être remplacé par des documents électroniques. Cette évolution a eu un impact considérable sur notre travail.



Daniel Bösigler, Head of Controlling and Investor Relations et **Dr. Roland Abt**, CFO chez Georg Fischer

«S’agissant du rapport sur le développement durable, les attentes des clients et des fournisseurs se sont considérablement renforcées ces dernières années. Ceux-ci ont en effet besoin d’informations de notre part pour établir leur propre reporting. Le «Life Cycle Assessment» joue ici un rôle essentiel.»

Daniel Bösiger

KPMG *Vous dites que le rapport annuel a perdu de son importance. Quels objectifs poursuivez-vous en conservant ce support? Pourquoi continuer à établir un rapport annuel?*

Roland Abt Votre question est tout à fait pertinente. Nous nous interrogeons nous aussi quant à l’utilisation du rapport annuel. Il faut dire que certains destinataires du rapport, notamment des clients, le consultent encore pour se procurer des informations. Celui-ci offre toujours un bon aperçu de la manière dont l’entreprise est organisée, mais aussi de sa capacité financière. Souvent, il est également utilisé comme brochure d’image.

KPMG *Selon vous, comment le reporting pourrait-il se présenter dans dix à vingt ans?*

Daniel Bösiger Il s’agit de décider si nous voulons encore imprimer et envoyer des rapports annuels. Aujourd’hui, nous n’envoyons plus que la version abrégée à nos actionnaires, la version intégrale étant fournie uniquement sur demande. De plus, les médias électroniques vont certainement gagner en importance. Le recours à des sites web dynamiques, permettant de feuilleter facilement le rapport annuel en ligne et de rechercher des informations spécifiques,

va également s’intensifier. Le management tend également à diffuser des messages en ligne à l’attention des parties prenantes, par exemple au moyen de visio-conférences ou de messages vidéo. À cet égard, les entreprises suisses ne sont pas encore aussi avancées que les entreprises anglo-saxonnes. Selon moi, seuls les exemplaires obligatoires seront imprimés à l’avenir et le reste sera disponible en ligne.

KPMG *Dans votre reporting, vous semblez délaissier la partie chiffrée, plutôt aride, au profit d’images et de contenus plus émotionnels. Pourquoi?*

Roland Abt Georg Fischer a deux problèmes fondamentaux à cet égard. Nos trois domaines d’activité présentent des modèles d’affaires et des produits très différents. De plus, nos produits ont une très faible visibilité au quotidien, il est donc difficile de comprendre ce que fait notre entreprise. Les images et les contenus à caractère émotionnel permettent de créer une certaine proximité, même si les produits sont peu connus.

KPMG *Pour Georg Fischer, quelle est l’importance stratégique du dialogue avec les parties prenantes? Comment vous y prenez-vous à cet égard?*

Roland Abt Nous aimerions dans la mesure du possible dialoguer avec tous les groupes cibles. Nous nous concentrons toutefois sur les plus importants: les investisseurs et les collaborateurs. Une communication adaptée peut contribuer à motiver les collaborateurs et à transmettre les messages de l’entreprise au public par leur intermédiaire. À mes yeux, ces deux groupes sont donc les plus importants. Naturellement, les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes ont aussi leur importance.

KPMG *Peut-on s’adresser à toutes les parties prenantes de la même manière? Ou doit-on informer individuellement chaque groupe cible?*

Roland Abt Une communication cohérente à l’attention de tous les destinataires est essentielle. Dans certains domaines de communication – notamment au niveau du rapport sur le développement durable – il existe toutefois des directives générales qui doivent être respectées.

Daniel Bösiger S’agissant du rapport sur le développement durable, les attentes des clients et des fournisseurs se sont considérablement renforcées ces dernières années. Ceux-ci ont en effet besoin d’informations de notre part pour établir leur propre reporting. Le «Life Cycle Assessment» joue ici



un rôle essentiel. Cependant, il y aura toujours des questions spécifiques auxquelles nous répondrons directement et au cas par cas.

KPMG *Les exigences de la Direction et du Conseil d'administration, d'une part, et celles des actionnaires, d'autre part, sont-elles différentes?*

Roland Abt Leurs exigences sont en grande partie congruentes. Les indicateurs clés sont les mêmes à l'interne et à l'externe, ce qui est très important pour la crédibilité de l'entreprise. Le reporting interne est toutefois un peu plus détaillé et approfondi, notamment en ce qui concerne la stratégie.

KPMG *Les parties prenantes exigent davantage de transparence au niveau du reporting alors que la réglementation ne cesse de se renforcer dans ce domaine. Comment conciliez-vous vos objectifs en matière de communication et les exigences réglementaires?*

Roland Abt Notre entreprise entend être transparente et être perçue comme telle. Malgré notre passage des IFRS aux Swiss GAAP RPC, nous publions presque autant d'informations que par le passé, ce qui était un aspect important pour les analystes et les investisseurs. Nous sommes donc entièrement disposés à publier plus que ce qui est nécessaire afin que notre entreprise ne soit pas moins transparente que les autres.

Daniel Bösiger S'agissant du rapport sur le développement durable, il existe des normes telles que la «Global Reporting Initiative». Nos indicateurs clés sont publiés conformément à ce référentiel, ce qui contribue clairement à améliorer la comparabilité des entreprises.

KPMG *Comment répondez-vous aux besoins des représentants des actionnaires et des investisseurs, comme par exemple la Fondation Ethos?*

Roland Abt Nous entretenons un dialogue ouvert avec les représentants des actionnaires et des investisseurs afin de leur expliquer pourquoi nous agissons comme nous le faisons. Naturellement, ceux-ci souhaitent également participer au débat et exprimer leur point de vue. Ces groupes ont une importance croissante et leurs voix pèsent pour beaucoup lors des assemblées générales. Il est donc primordial d'instaurer un dialogue avec eux en amont.

*«Cette tendance
ne doit pas perdurer.*

*Nous sommes clairement
arrivés à un point où
nous avons atteint la limite
en ce qui concerne la
quantité d'informations.»*

Dr. Roland Abt

KPMG *Le cheminement opérationnel d'une entreprise, depuis la stratégie jusqu'aux chiffres effectifs, en passant par les modèles d'affaires et les générateurs de valeur, est souvent difficile à comprendre. Comment traitez-vous cet aspect dans votre communication?*

Daniel Bösiger Outre les piliers stratégiques, nous publions également nos principaux objectifs financiers. Il s'agit non seulement de la marge EBIT, mais aussi par exemple du rendement du capital investi. Ces objectifs financiers font partie du reporting interne et externe et servent de référence lors de l'évaluation de la performance.

Roland Abt Dans notre communication, nous mentionnons régulièrement ces objectifs et nous expliquons où nous nous situons par rapport à leur réalisation. Notre réussite dépend en effet de la crédibilité du management. Le capital de confiance dont bénéficie la Direction représente une partie essentielle de la valeur de l'entreprise. Une communication transparente est donc indispensable.

KPMG *Comment vous assurez-vous de ne pas perdre ce capital de confiance?*

Roland Abt Il est toujours difficile de transmettre des messages négatifs, comme par exemple les avertissements sur les bénéfices. Mais les surprises positives peuvent aussi entamer la confiance des actionnaires, car l'entreprise est alors considérée comme imprévisible. Les surprises, tant négatives

que positives, doivent donc être évitées dans la mesure du possible.

KPMG *Nous avons évoqué les différents thèmes non financiers. Selon vous, quels sont les autres thèmes importants liés au reporting?*

Roland Abt Nous nous intéressons également aux tendances sur les marchés et aux informations sur l'état de ces derniers, sans oublier les thèmes relatifs aux technologies, les changements dans ce domaine et notre positionnement à cet égard. Les thèmes écologiques et leur impact sur nos activités ont aussi leur importance. Notre entreprise peut donc se positionner par rapport à son environnement global et ne pas adopter une perspective purement financière.

KPMG *Faites-vous des prévisions pour plusieurs années ou est-ce un exercice difficile?*

Daniel Bösiger Ces dernières années, la situation a beaucoup changé. Rares sont les entreprises qui effectuent encore des prévisions à long terme. Il s'agit plutôt d'établir certaines valeurs cibles, comme par exemple les objectifs de marge, car l'environnement global est devenu beaucoup plus volatil et incertain.

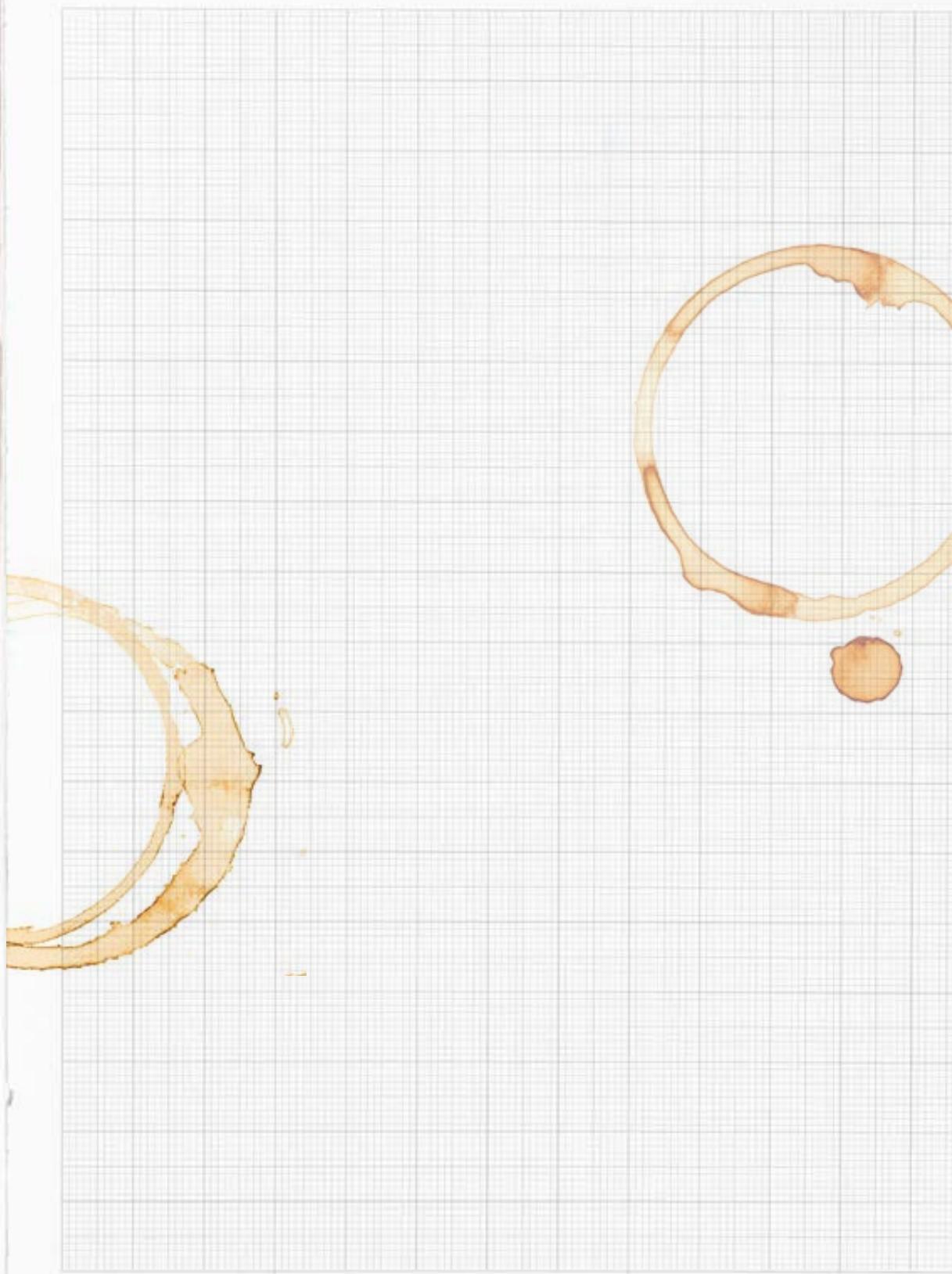
Roland Abt Avant la crise financière, il était impossible de se passer d'une estimation pluriannuelle. À l'époque, c'est ce qu'attendaient les parties prenantes. Depuis la crise financière, c'est beaucoup moins le cas. Les par-

ties prenantes acceptent de plus en plus que les entreprises n'effectuent plus de prévisions. Ces dernières publient plutôt leurs objectifs financiers à long terme, comme les marges ou le retour sur investissement, en tant que cadre de référence pour les années à venir.

KPMG *Quel type de reporting souhaitez-vous à l'avenir? Qu'est-ce qui faciliterait la communication?*

Roland Abt En Suisse, la tendance à appliquer les Swiss GAAP RPC montre que les limites ont été atteintes concernant la complexité et l'étendue du reporting. Il serait intéressant de savoir ce à quoi les lecteurs du bilan s'intéressent aujourd'hui. Notre expérience à cet égard, notamment en collaboration avec des analystes professionnels, est très décevante. Bien souvent, les thèmes abordés ne sont plus compris en détail. Cette tendance ne doit pas perdurer. Nous sommes clairement arrivés à un point où nous avons atteint la limite en ce qui concerne la quantité d'informations.

Daniel Bösiger Selon moi, le référentiel existant ne doit pas être étendu davantage. Les dispositions actuelles sont suffisantes et efficaces. En matière de publication, les entreprises se sont clairement professionnalisées. Exiger un rapport encore plus détaillé serait une mauvaise solution pour préserver la qualité. Une consolidation accrue pourrait être effectuée au niveau du reporting, et certains points pourraient être traités globalement (au sens d'un reporting intégré), ce qui faciliterait à nouveau la lecture du rapport annuel.



Vers une réorientation du reporting?

La pression
en faveur du
changement
s'accroît

«*Plus personne ne lit les rapports annuels*», affirment aujourd'hui, d'une manière quelque peu provocatrice, non seulement les profanes, mais aussi de plus en plus de responsables financiers et d'investisseurs. Au vu de la multitude d'informations fastidieuses qui composent les rapports annuels sur plus de 200 pages, ce n'est guère surprenant.



Daniel Haas
Sector Head
Telecommunications
and Media



Silvan Jurt
Lead Better Business
Reporting Solutions

Quand ils consultent le rapport annuel de leur entreprise, les membres du Conseil d'administration et de la Direction sont stupéfaits de découvrir des informations concernant des éléments qui ne sont parfois même plus gérés activement par les responsables concernés. Beaucoup de lecteurs des rapports annuels et des rapports financiers souhaitent que le contenu de ces derniers soit plus concis et plus pertinent. A cet égard, le mieux est souvent l'ennemi du bien. De plus, le rapport doit être établi plus rapidement tout en produisant des informations fiables. Ce n'est pas une tâche facile et beaucoup de rapports semblent très confus. Ces dernières années, bon nombre d'entreprises ont constamment étendu leur contenu en leur ajoutant des nouveautés. Une étude publiée par KPMG en 2013 a

montré que plus de la moitié des 4,100 entreprises interrogées y intègrent des informations sur les aspects sociaux et écologiques, mais aussi sur la gouvernance. En raison de ce grand écart au niveau du contenu, les différentes parties du rapport ont évolué indépendamment les unes des autres et sans corrélation manifeste.

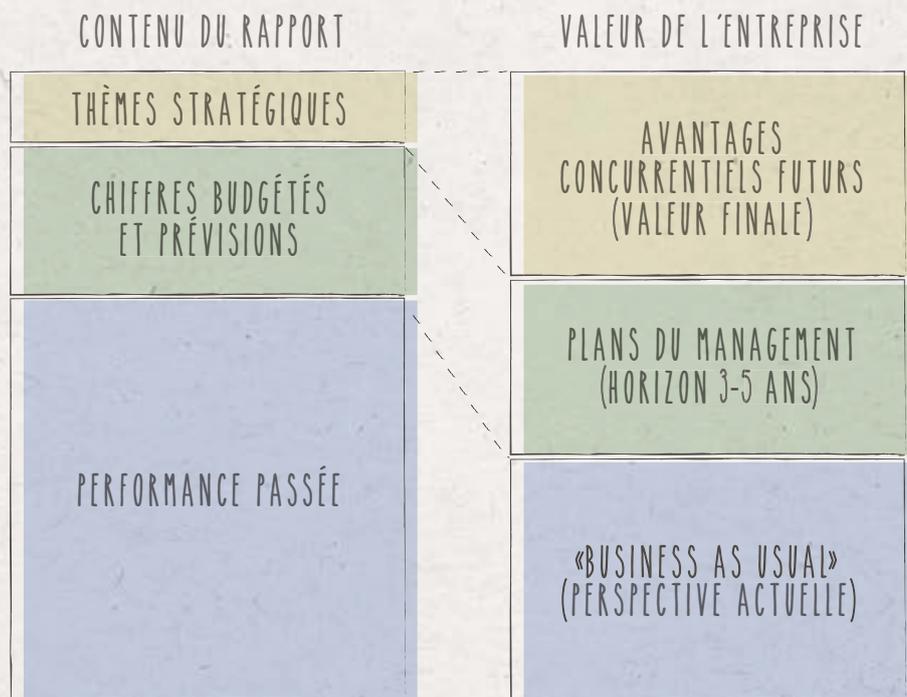
Mais à quoi les rapports doivent-ils ressembler? Si l'on se met dans la peau d'un investisseur, il semble au moins clair qu'ils devront à l'avenir montrer en quoi l'entreprise crée de la valeur. Actuellement, les rapports peuvent être constitués jusqu'aux deux tiers par les résultats financiers, qui renseignent surtout sur des événements passés. Ils sont donc souvent d'une utilité limitée pour évaluer la manière dont l'entreprise entend relever les défis futurs. Les rapports doivent davantage expliquer le fonctionnement du modèle d'affaires et de la stratégie de l'entreprise. Quels intrants sont importants pour l'entreprise? Quels plans sont en place concernant les ressources critiques et sur quels éléments le management concentre-t-il son attention? La corrélation des ratios permettrait de montrer quels vecteurs de valeur essentiels sont pilotés par le management et quels sont les objectifs. Dans bien des cas, les informations sur la qualité des relations avec les clients, sur les collaborateurs ou sur d'autres indicateurs non

financiers sont tout aussi importantes que les ratios financiers pour évaluer la valeur de l'entreprise.

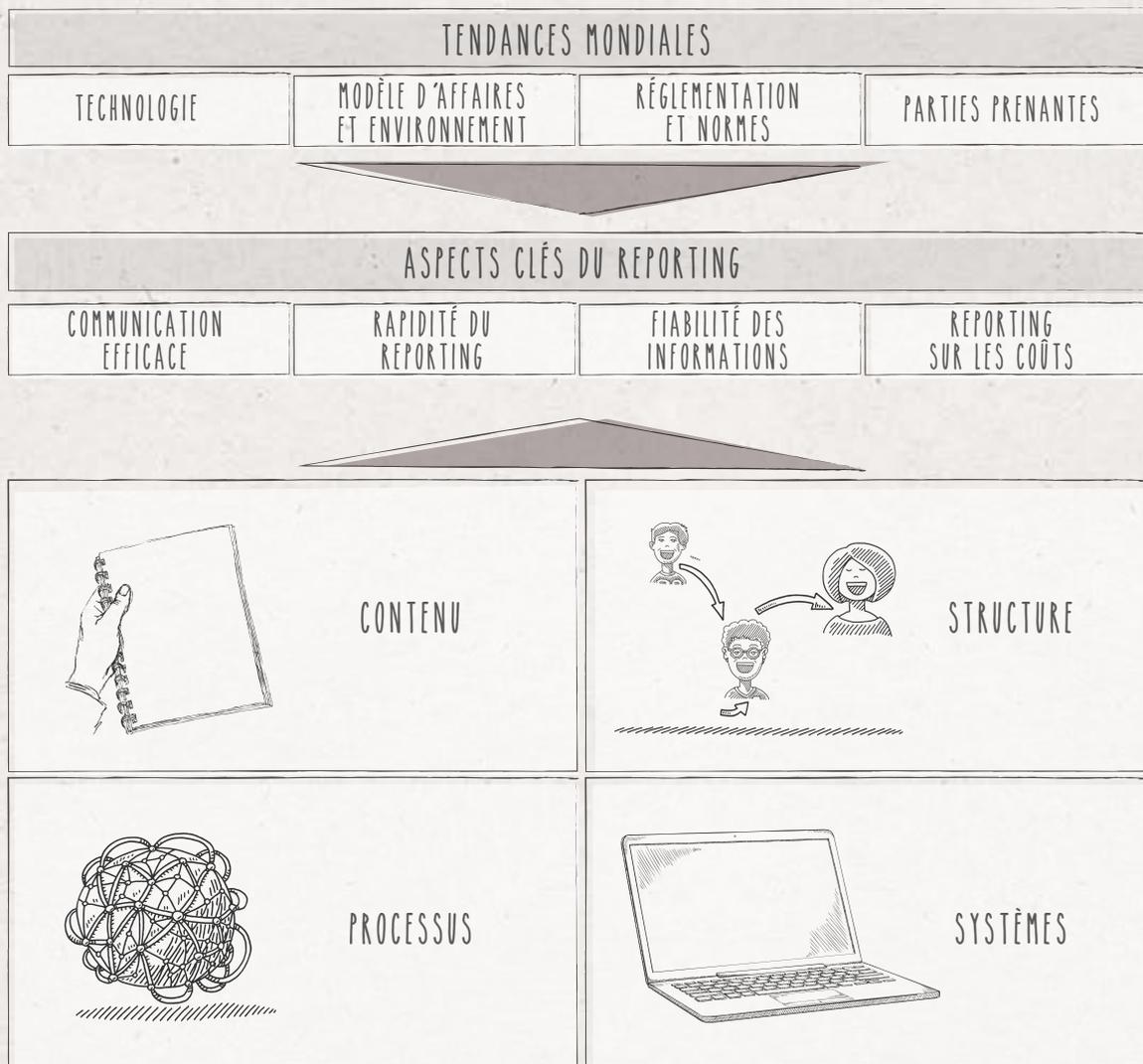
À cet égard, il existe souvent un consensus entre le groupe et les investisseurs. Les craintes suscitées par les nouveaux contenus et les coûts supplémentaires, mais aussi les considérations juridiques et les réactions négatives potentielles des investisseurs face aux changements, expliquent l'attitude attentiste souvent adoptée par les responsables du reporting. Force est cependant de constater que l'amélioration du contenu, la diminution de l'étendue du rapport et les réductions de coûts ne s'excluent pas mutuellement. En effet, ce n'est pas seulement le nombre de pages, mais aussi les processus de reporting et les structures qui ont foisonné au fil des ans et font apparaître d'importants potentiels de réduction des coûts liés à l'établissement des rapports. L'amélioration du reporting implique non seulement une rationalisation du contenu et une pertinence accrue des rapports annuels, mais aussi une augmentation de l'efficacité au niveau de leur établissement.

À l'avenir, les responsables de l'établissement des rapports seront soumis à une pression croissante – à l'interne comme à l'externe. En effet, quatre tendances mondiales impactent les entreprises et les investisseurs et exigent une gestion active du changement.

LE «REPORTING GAP»



TENDANCES MONDIALES QUI AFFECTENT LE REPORTING



La durée moyenne de détention des titres a diminué

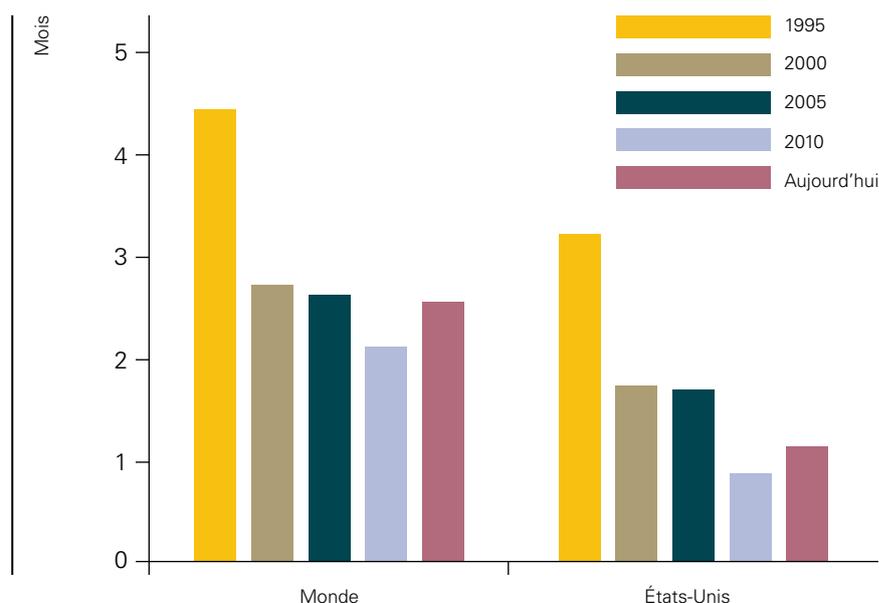
(actuellement moins de trois mois au niveau mondial)

Technologie

Les progrès des technologies de la communication et de l'information font évoluer les entreprises et leur environnement. Les réseaux sociaux et l'essor des moyens de communication mobiles obligent les entreprises à transformer leurs canaux de communication. Les informations sur les événements survenus dans des contrées lointaines peuvent être transmises rapidement par les médias sociaux et parviennent parfois au public avant que les responsables soient informés par des canaux internes.

Les progrès technologiques affectent également les interactions avec les investisseurs et leurs attentes en matière de reporting. Différentes études montrent une forte diminution de la durée moyenne de détention des actions par les investisseurs. Cette tendance est également observée en Suisse. Les raisons en sont multiples. Les nouvelles technologies permettent aujourd'hui de traiter rapidement les informations et d'utiliser des algorithmes dans le cadre du négoce à haute fréquence.

La rapidité et la tendance à la diffusion continue d'informations figurent en point de mire. Les nouveaux formats, comme par exemple le XBRL, mais aussi l'automatisation des processus de reporting, fournissent de nouveaux instruments aux entreprises. L'analyse des processus existants et des lecteurs pertinents du rapport apparaît donc comme une conséquence logique. De ce fait, la réorientation du contenu s'impose d'autant plus pour les entreprises qui privilégient les investisseurs orientés sur le long terme.



Source: Goldman Sachs, durée moyenne de détention pour tous les acteurs du marché, par région, août 2013

Modèle d'affaires et environnement

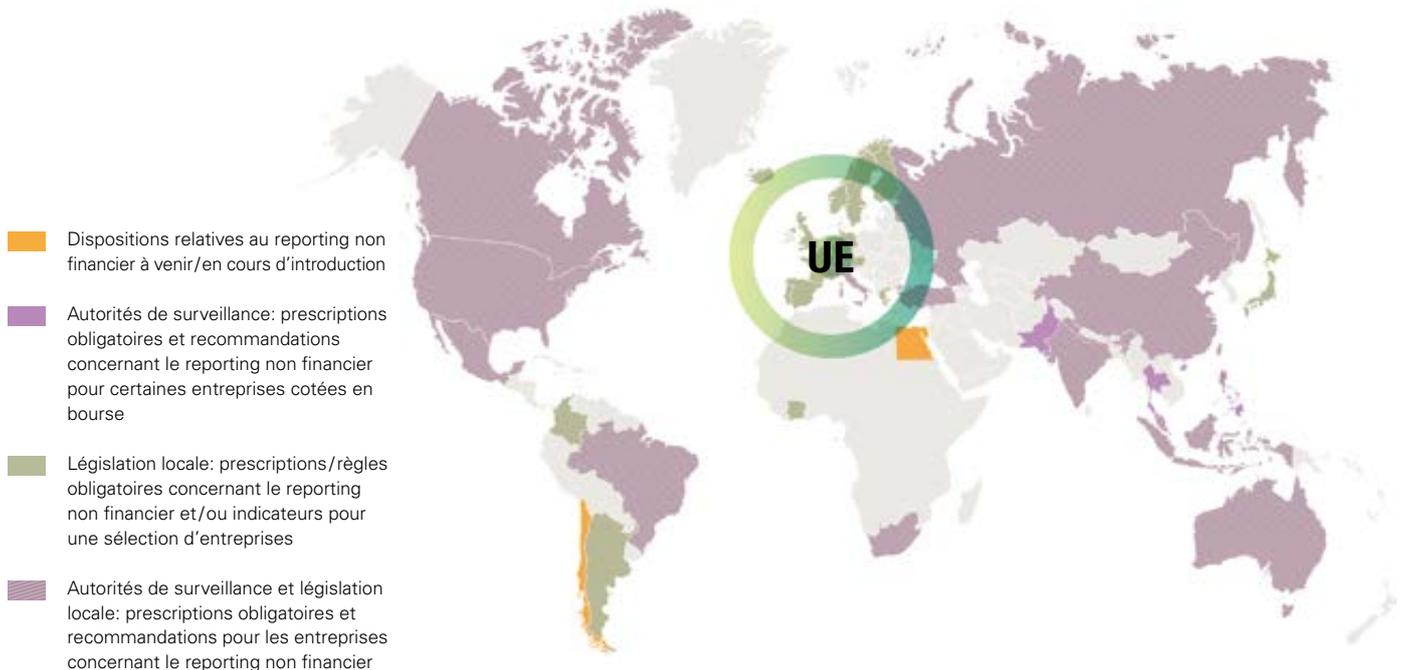
Avec la mondialisation, l'environnement dans lequel les entreprises évoluent a considérablement changé au cours des dernières décennies. Les chaînes de création de valeur sont devenues plus complexes et ont pris une dimension planétaire. Il peut en résulter des risques, lesquels exigent une gestion active, une collecte ciblée des informations et un pilotage approprié. Ces informations revêtent également une grande importance pour les investisseurs et leurs décisions.

Par ailleurs, la transformation d'une industrie orientée sur la production vers une industrie orientée vers les services ainsi que les nouvelles technologies accélèrent les processus de changement dans les entreprises et autour de celles-ci. Dans un monde en perpétuelle évolution,

l'aptitude au changement constitue une compétence clé de plus en plus importante. La gestion de l'innovation ainsi que le traitement du personnel et des compétences, mais aussi de la propriété intellectuelle, jouent un rôle essentiel dans la création de valeur des entreprises. Jusqu'à présent, les états financiers et les rapports annuels traditionnels contenaient peu d'informations sur ces aspects.

Ces dernières années, le besoin de changement au niveau du contenu des rapports a entraîné une augmentation des informations publiées volontairement, par exemple dans le cadre des rapports sur le développement durable. La fiabilité de ces informations est à juste titre considérée avec scepticisme, mais dans bon nombre de cas les processus de reporting semblent encore à leurs balbutiements en ce qui concerne les données non financières.

REPORTING NON FINANCIER INITIATIVES AU NIVEAU MONDIAL



Source: Carrots and sticks, KPMG Advisory N.V., Global Reporting Initiative, Unit for Corporate Governance in Africa, 2013

Réglementation et normes

S'agissant de la publication et du reporting, la réglementation est fixée d'une manière de plus en plus ciblée par le législateur afin de provoquer un changement de comportement des entreprises. En Suisse, citons par exemple le rapport de rémunération introduit dans le cadre de l'initiative Minder, ou les obligations de publication qui ont récemment fait l'objet de discussions concernant la représentation des femmes au sein des Conseils d'administration, et qui reposent sur l'espoir que ces prescriptions seront suivies d'effets.

Au niveau international, on observe également une forte augmentation des prescriptions et des initiatives axées sur la transparence – mentionnons par exemple la publication d'informations sur les « minéraux conflictuels » ou la responsabilité entrepreneuriale dans l'UE. La réglementation par les autorités et les bourses, de même que les initiatives volontaires d'organisations privées et supranationales ont connu un boom ces dernières années. C'est ce que

montre le graphique ci-dessus, qui porte sur les initiatives en matière de développement durable. À cet égard, le défi pour les entreprises réside dans le volume des directives à prendre en compte, d'une part, et dans l'hétérogénéité de ces dernières, d'autre part. L'introduction de normes mondiales uniformes est donc souhaitable. Mais les normes telles que les International Financial Reporting Standards (IFRS) produisent aussi continuellement de nouvelles dispositions, qui engendrent la publication d'informations supplémentaires dans l'annexe.

Au lieu d'accroître la transparence, celles-ci sont plutôt sources de confusion pour les lecteurs des comptes annuels. Pour les entreprises, se pose de plus en plus la question de savoir comment elles peuvent extraire les informations pertinentes de la pléthore de données établies uniquement à des fins de conformité et les transmettre aux utilisateurs.

Parties prenantes

Aujourd'hui, les parties prenantes des

entreprises sont plus interconnectées que jamais et peuvent exercer une influence active. Grâce à une communication ciblée, beaucoup de sociétés cherchent à établir un échange dynamique avec les différentes parties prenantes pour préserver leur réputation, apprendre d'elles et les intégrer dans les décisions de l'entreprise. Au niveau du reporting, cela signifie qu'un large éventail de lecteurs ayant des intérêts divers doit être pris en compte.

Face à l'abondance des informations, les besoins des différentes parties prenantes risquent toutefois de ne plus être satisfaits. Les exigences concernant les processus de collecte et de préparation des données augmentent et placent les entreprises face à de nombreux défis en ce qui concerne les technologies de l'information.

Pour garantir l'efficacité de leur communication, les entreprises qui publient un rapport devront à l'avenir, plus encore qu'aujourd'hui, faire la clarté sur les différentes parties prenantes et leurs besoins d'information.

AMÉLIORATION DU REPORTING DES ENTREPRISES – UNE ÉCLAIRCIE À L'HORIZON?

Les exigences en matière de reporting des entreprises changent et, à cet égard, il semble difficile de remplir les exigences accrues en termes de contenu et de rapidité, mais aussi de fiabilité des données, tout en maintenant les coûts à un niveau constant (ou en les diminuant).

Les réflexions existantes quant à l'amélioration du reporting des entreprises montrent où le chemin pourrait mener.

Optimisation de l'utilité du reporting des entreprises

L'élimination des doublons et la rationalisation du contenu constituent un point de départ manifeste. Mais les réductions à elles seules ne permettront pas d'aboutir au degré d'amélioration souhaité. Lors de la conception du contenu des rapports, une réflexion importante à mener au début de tout projet d'amélioration concerne le public cible. À qui veut-on s'adresser? La norme choisie est-elle adaptée aux destinataires?

S'agissant de l'amélioration des rapports annuels, l'Integrated Reporting Framework publié fin 2013 par l'International Integrated Reporting Council (IIRC) montre une voie possible. Eu égard aux besoins d'information des investisseurs, il s'agit de se concentrer davantage sur la stratégie et sur le modèle d'affaires, de relier entre eux les indicateurs de performance financiers et non financiers qui expliquent les interconnexions et les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques et d'adopter une communication plus prospective. Il n'est pas encore clair si un tel cadre pourra être mis en place. Les idées sous-jacentes peuvent toutefois servir de guide et d'inspiration pour

améliorer le rapport annuel et posent des exigences justifiées en matière de reporting.

En effet: «L'essentiel est que le public ne s'endorme pas», affirmait Alfred Hitchcock. Ce principe devrait également être adopté par les préparateurs du rapport annuel. Où ailleurs que dans le rapport annuel les entreprises pourraient-elles sinon faire état de leur situa-

tion? Les rapports axés uniquement sur la conformité risquent de manquer cet objectif. Les contenus peuvent parfaitement être externalisés et reliés grâce à des moyens techniques. Il est ainsi facile de rationaliser et de se concentrer sur l'essentiel.

Améliorer le rapport annuel et posent des exigences justifiées en matière de reporting. En effet: «L'essentiel est que le public ne s'endorme pas», affirmait Alfred Hitchcock. Ce principe devrait également être adopté par les préparateurs du rapport annuel. Où ailleurs que dans le rapport annuel les entreprises pourraient-elles sinon faire état de leur situation? Les rapports axés uniquement sur la conformité risquent de manquer cet objectif. Les contenus peuvent parfaitement être externalisés et reliés grâce à des moyens techniques. Il est ainsi facile de rationaliser et de se concentrer sur l'essentiel.

judicieusement par l'accroissement de la transparence. À cet égard, les coûts concernant la charge de travail, les infrastructures et les prestataires tiers doivent être pris en compte. Ceux-ci sont dus principalement aux contenus du rapport, l'objectif étant d'établir des contenus définis. L'élimination des contenus superflus pourrait donc apporter une contribution essentielle à cet égard. En particulier, les coûts liés à la situation structurelle et procédurale et à son évolution historique ne sont pas à sous-estimer. Dans beaucoup de groupes, le nombre de sociétés a augmenté au fil des ans en même temps que les obligations correspondantes en matière de reporting (et les ressources). Les potentiels relatifs à la fourniture de services administratifs communs (Shared Service Centers) et d'autres mesures d'augmentation de l'efficacité n'ont pas été analysés systématiquement jusqu'à présent.



Source: Integrated Reporting Framework de l'IIRC: contenus et principes directeurs, Consultation Draft of the international <IR> Framework, 2013

Augmentation de l'efficacité du processus d'établissement des rapports

Augmentation de l'efficacité du processus d'établissement des rapports

Habituellement, les entreprises ne connaissent pas l'intégralité des coûts ni les interdépendances temporelles concernant le reporting. Une analyse axée sur l'efficacité commence donc

IL EST TEMPS D'INTRODUIRE UNE GESTION STRUCTURÉE DU CHANGEMENT



1. Transparence: accroître la transparence concernant les coûts et le temps nécessaire pour la mise en place et la publication du reporting.

2. Exigences: définir les destinataires des rapports; le contenu minimal correspondant aux parties prenantes ainsi que les exigences légales et réglementaires peuvent ainsi être déterminés.

3. Plan de développement: définir des scénarios solides concernant la manière dont les rapports peuvent être optimisés (contenu, structure, processus, infrastructure IT), en tenant compte des coûts et du temps nécessaire pour le reporting.

4. Mise en œuvre: prioriser les optimisations en fonction des scénarios de gestion remaniés → mise en œuvre coordonnée.

Une analyse structurée permet de procéder de manière ciblée et de fixer correctement les priorités tout au long du processus d'optimisation.

Le reporting relève du domaine de responsabilité du Conseil d'administration et de la Direction de l'entreprise. Une gestion ciblée du changement axée sur une communication efficace permet de gagner du temps et de réduire les coûts tout en améliorant le contenu et la qualité du rapport annuel. Pour les entreprises ambitieuses, c'est l'occasion non seulement de regagner des lecteurs perdus, mais aussi de le faire à des coûts moindres et en améliorant la transmission des informations aux investisseurs.

5 questions pour le CFO

Qui sont les destinataires du rapport annuel?

Les lecteurs du rapport annuel comprennent-ils pourquoi l'entreprise pourra être performante à long terme et quels sont les vecteurs clés à cet égard?

Au total, quels coûts sont liés à l'établissement du rapport et quels en sont les vecteurs?

Qui assume la responsabilité suprême pour l'ensemble du reporting et des contenus correspondants et pour la cohérence des informations publiées?

Quels sont les potentiels de réduction des coûts et d'augmentation de la rapidité de l'établissement du rapport eu égard au contenu, à la structure, aux processus et à l'infrastructure IT?

Les exigences de communication externes envers les gestionnaires de fonds professionnels ont radicalement changé ces dernières années. Cela ne résulte pas seulement du renforcement des dispositions réglementaires au lendemain de la crise bancaire de 2008, mais surtout de l'introduction de nouvelles technologies pour le négoce des actions, lesquelles exigent de traiter rapidement des flux mondiaux d'informations très complexes.

Comment communiquer avec les investisseurs institutionnels à l'ère du numérique?

La forte volatilité des cours de change et des prix des matières premières, qui peut modifier en un instant des valeurs dans des régions lointaines, a un impact non seulement sur le comportement des acteurs du marché des capitaux, mais aussi sur leur perception des informations et leurs besoins spécifiques concernant la communication des groupes. Dans ce contexte, les investisseurs institutionnels ont développé des programmes informatiques de plus en plus élaborés. Parfaitement conscients des risques liés à la surinformation, ils cherchent systématiquement à séparer le bon grain de l'ivraie dans leur analyse du marché et des actions. En fonction de la philosophie d'investissement du fonds, les programmes informatiques sont réglés avec des paramètres spécifiques. Ceux-ci alimentent les modèles avec les attentes concrètes du marché en ce qui concerne les taux d'intérêt, le prix du pétrole et les cours de change, mais aussi les bouleversements politiques. Malgré cette récente révolution numérique, la décision d'investissement finale est encore souvent prise uniquement après un entretien personnel avec les décideurs concernés du groupe.

La crise bancaire de 2008 a marqué un tournant décisif dans le négoce des actions. Suite aux pertes de change massives qui se sont produites sur une période très brève, la gestion active des fonds (la sélection délibérée, résultant d'une analyse détaillée, de titres en actions afin de réaliser une performance supérieure à l'indice directeur) a été de plus en plus remise en question. Les investissements passifs ont soudain pris le dessus et des modèles algorithmiques ont été intégrés dans les programmes informatiques sans tenir compte des facteurs qualitatifs comme l'environnement de marché et le management. Le débat perdure encore aujourd'hui, et les formes hybrides de gestion des fonds (à la fois active et passive) sont de plus en plus répandues.

Nouvelles exigences envers la communication de groupe

Les groupes doivent par conséquent adapter leur stratégie de communication aux nouvelles exigences du marché des capitaux. Ils doivent mettre en place des critères d'évaluation sectoriels spécifiques, mais également se comparer à leurs concurrents au niveau international et – ce qui est très contro-

versé – adopter une politique prospective compréhensible pour le calcul d'investissement des gestionnaires de fonds professionnels. Il s'agit de se différencier stratégiquement sur le marché et de fournir aux investisseurs des indications quant aux taux de croissance et aux parts de marché futures qui soient compréhensibles lors de l'analyse technique et financière de leurs modèles.

Les ressentiments les plus importants sur le marché des capitaux sont suscités par les groupes qui modifient très souvent le format du reporting, rendant ainsi impossible toute comparaison valable avec les trimestres précédents. Du fait des effets exceptionnels inattendus, cela peut également donner à penser que l'on cherche à dissimuler une faible performance. Le marché des capitaux redoute surtout les mauvaises surprises et, dans de telles situations, réagit très rapidement par la vente d'actions. Un achat d'actions doit donc être perçu par les groupes avant tout comme un signe de confiance. Cette confiance doit être préservée, non seulement au niveau de leur politique de communication, mais également dans le cadre de leurs relations avec les investisseurs institutionnels.

Étant donné que les gestionnaires de fonds professionnels veulent avant tout prévoir l'évolution des affaires, les chiffres historiques du bilan ne peuvent constituer qu'un indice limité pour l'analyse. Le management peut avoir un impact beaucoup plus important en publiant des informations sur les changements affectant les régimes fiscaux existants ou les programmes de restructuration. Les investisseurs peuvent en effet intégrer ces informations dans leurs modèles et, par conséquent, dans leurs prévisions. Bien souvent, les programmes de réduction des coûts ne portent pas seulement sur plusieurs années, mais se chevauchent également en cas de changement à la tête de la Direction de l'entreprise ou des conditions-cadres économiques. Très peu de groupes évoquent ouvertement les coûts liés à un programme d'économie et sont en mesure de rendre compte avec transparence de ce qui a été réalisé. Enfin, les analyses de sensibilité portant sur l'évolution des cours, les déficits au niveau des retraites ou les tests de dépréciation sont de plus en plus prisées.

Si celles-ci sont de plus en plus souvent intégrées dans la communication des groupes, c'est essentiellement dû aux normes comptables, mais aussi parfois à la pression exercée par le marché des capitaux.

Meilleures pratiques en matière de gestion active des fonds

Les «meilleures pratiques» récentes concernant la communication des entreprises envers les gestionnaires actifs de fonds incluent de plus en plus des thèmes tels que le déve-

loppement durable, la responsabilité sociale, la rémunération de la Direction et même le recrutement du management. Les investisseurs institutionnels doivent se justifier de manière croissante auprès de leurs propres clients quant à savoir s'ils ont investi dans des «good corporate citizens» (entreprises citoyennes), et dans quelle mesure, et ne visent plus exclusivement la maximation pure du profit. À cet égard, ce sont surtout les fonds axés sur la gouvernance tels que Norges, Fidelity et

Les «meilleures pratiques» récentes concernant la communication des entreprises envers les gestionnaires actifs de fonds incluent de plus en plus des thèmes tels que le développement durable, la responsabilité sociale, la rémunération de la Direction et même le recrutement du management.

Henderson qui attachent une importance croissante à l'exercice d'une influence active sur les décisions stratégiques du management qui sont contraires à l'éthique (travail des enfants), à la responsabilité sociale et au développement durable.

Le fonds souverain norvégien Norges, qui constitue le plus grand fonds de gestion en Europe, a établi depuis de nombreuses années la liste noire des secteurs (production d'armes, jeux de paris, tabac, al-

cool), mais aussi la liste des régimes dictatoriaux et corrompus dans lesquels il ne veut pas s'engager avec des investissements actifs en actions. Un pas supplémentaire a été franchi récemment dans la communication durable de Norges envers les entreprises dans lesquelles il investit: à l'avenir, le fonds ne se contentera pas de publier de manière sélective ses décisions de vote en amont d'une assemblée générale, mais exigera également une représentation plus forte au sein des organes de surveillance.

Cette forme de communication se trouve encore à un stade précoce, car elle repose essentiellement sur des arguments qualitatifs. Étant donné que ces informations sont très difficilement quantifiables, il n'est pas aisé à ce stade de les intégrer dans les modèles des investisseurs professionnels. Le concept de reporting intégré rebute encore beaucoup de gestionnaires de fonds, car ceux-ci s'attendent instinctivement à une nouvelle prolifération des informations. Dans ce contexte, il s'agit surtout d'élaborer des nouveaux modèles de reporting numériques dans lesquels les investisseurs peuvent naviguer facilement, mais qui leur permettent aussi de trouver aisément et très rapidement toutes les informations pertinentes afin de les utiliser dans leurs modèles.



Dr. Peter Kirkow
Directeur chez KPMG-Makinson Cowell

LE POTENTIEL DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Teodor Pistalu
Data & Analytics

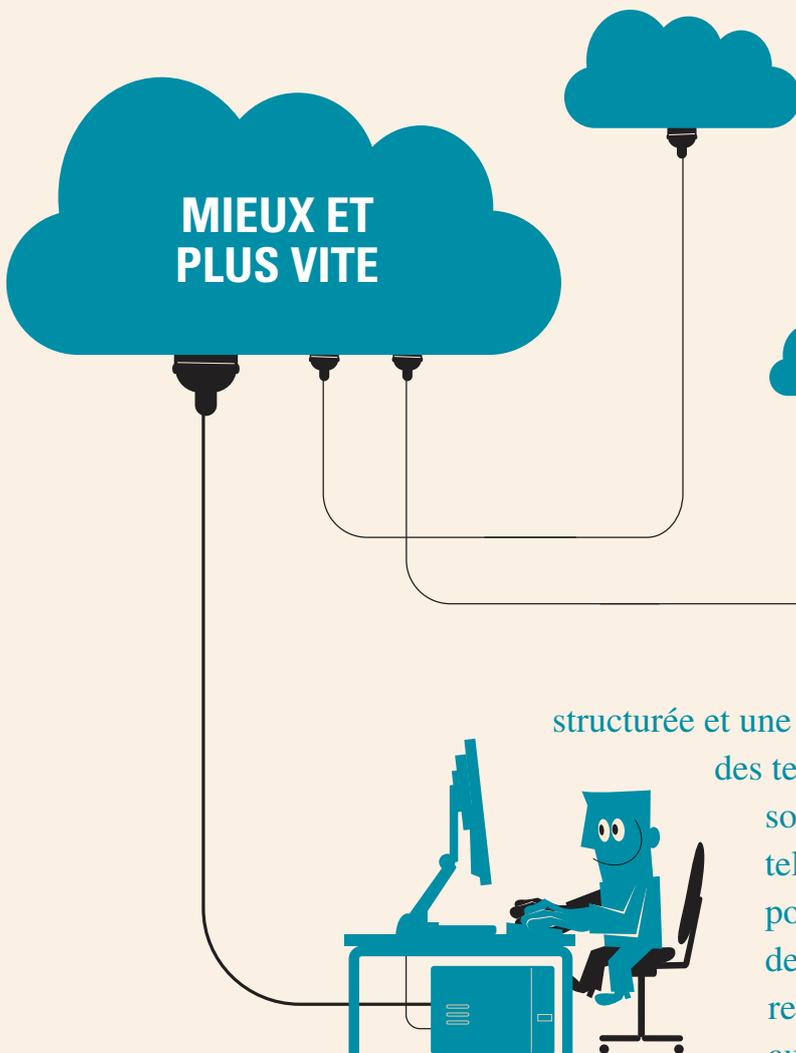
Dans un laps de temps relativement court, les développements et les innovations dans le domaine des technologies de l'information ont eu un impact unique sur les modèles d'affaires et les

processus ainsi que sur les interactions avec les parties prenantes. Cette évolution fulgurante place les entreprises face à d'importants défis et exige des capacités accrues au niveau de l'IT, mais aussi une réflexion concertée. L'effet des nouveaux

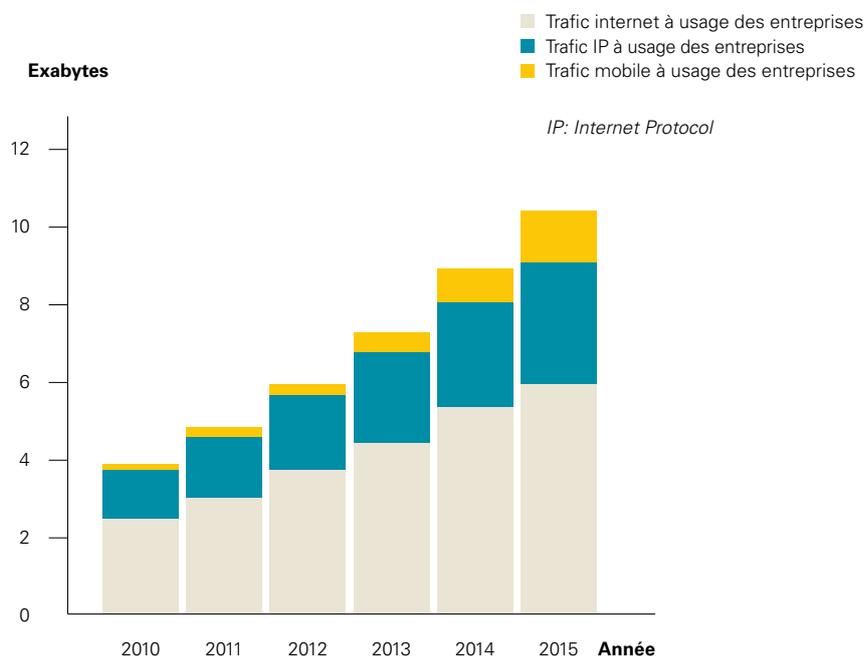
canaux de distribution (p. ex. médias sociaux), du reporting en ligne et des contenus personnalisables sur la communication des entreprises est d'ores et déjà perceptible aujourd'hui. Afin d'exploiter tout le potentiel offert, une approche

structurée et une meilleure compréhension des coûts et des technologies de l'information utilisées

sont nécessaires. «Mieux et plus vite» – telle est la maxime qui doit être suivie pour le développement des rapports et de l'infrastructure IT sous-jacente, et qui reflète les attentes des investisseurs quant au reporting d'entreprise.



Trafic IP commercial, 2010 – 2015



Source: NTT Com Global Watch, Volume 2

Impact des développements technologiques sur le reporting interne et externe

Face au succès des smartphones, des tablettes et aux développements technologiques constants, qui ont un impact considérable sur la vie des utilisateurs et les modèles d'affaires des entreprises, nous ne pouvons ignorer l'apparition de la mégatendance à la transformation numérique et à la mise en lien correspondante. Des machines volumineuses, capables de réaliser des calculs relativement banals, ont marqué le début d'une tendance qui, grâce à l'augmentation de la performance et à la mise en lien des utilisateurs, est devenue en l'espace de vingt ans seulement un pilier de la société, mais aussi des processus de création de valeur et de production des entreprises. La mise en lien entre les personnes et les réseaux ou d'une machine à l'autre a rapidement entraîné une forte augmentation du volume de données obtenues et l'apparition de nouvelles approches génératrices de valeur. La fin de la tendance aux «technolo-

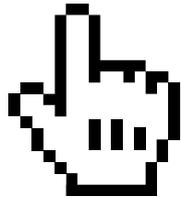
gies mobiles» et aux «Big Data and Analytics» n'est pas en vue. Et pour cause: fin 2014, le nombre d'appareils mobiles a dépassé le nombre d'habitants sur la planète. Selon les prévisions, le nombre d'appareils mobiles devrait passer à 11,5 milliards d'ici à 2019.

Parallèlement, la structure des entreprises a profondément changé. Dans une économie mondialisée, la communication entre les différentes parties prenantes et l'évaluation des informations obtenues revêtent une importance accrue.

Mais quel est le rapport avec le reporting d'entreprise («business reporting»)? S'agissant du reporting interne, il est clair que les informations en temps réel et la possibilité de préparer ces dernières en fonction des utilisateurs aident les entreprises à être plus flexibles et à réagir plus rapidement aux changements sur les marchés. Beaucoup d'entreprises considèrent déjà que ces développements leur permettent de se différencier et de

créer des avantages concurrentiels. En 2014, selon une étude réalisée par IDC (International Data Corporation), USD 51,6 milliards ont été investis dans les services d'analyse et les produits correspondants. Ce chiffre devrait augmenter fortement au cours des années à venir. Pour les entreprises, l'importante quantité de données présente des opportunités, mais aussi des défis considérables, par exemple en matière de sécurité des données. Par ailleurs, la préparation, l'utilisation et la mise à disposition des informations présentent un potentiel de gains d'efficacité et des possibilités d'amélioration. En bref: un reporting plus efficace et plus efficient permet d'analyser les potentiels de manière approfondie.

Les mêmes arguments sont valables pour le reporting externe. Les investisseurs souhaitent accéder rapidement aux informations déterminantes pour la prise de décisions. À cet égard, la rapidité et la pertinence sont considérées comme des critères de qualité pour les processus de gestion correspondants.



Les entreprises font preuve de réserve à cet égard, car elles craignent la divulgation d'informations sensibles et il est difficile de garantir la fiabilité de toutes les données. D'une manière générale, les possibilités offertes par les technologies de l'information dans le domaine du reporting ne sont souvent pas encore pleinement exploitées.

Nouveaux champs d'action et opportunités

En réalité, les portefeuilles des responsables IT ont connu une croissance organique en fonction des besoins des différentes parties prenantes internes. Les investissements dans l'ERP, le CRM, l'automatisation des fournisseurs ainsi que l'intégration des fusions et acquisitions ou encore les flux d'informations non financières ont eu pour effet que, selon le secteur, les coûts IT représentent entre 2 et 12% du chiffre d'affaires. On observe généralement l'absence de critères de mesure, notamment en ce qui concerne

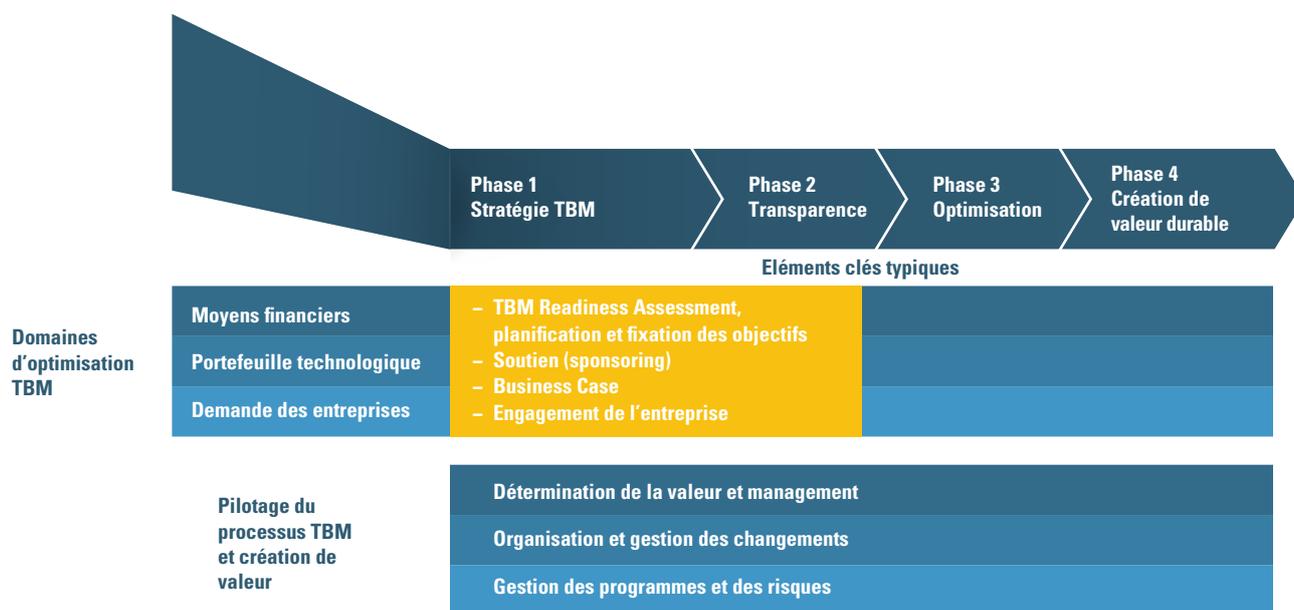
l'utilité parfois difficilement quantifiable de l'IT et des données, ce qui engendre beaucoup de redondances, de surcapacités ou une sous-exploitation.

Les opportunités offertes par les développements IT en matière de reporting d'entreprise sont nombreuses. S'agissant de l'amélioration des contenus, l'analyse ciblée des données permet notamment:

- d'obtenir des informations de meilleure qualité sur les parties prenantes concernées et sur les lecteurs des rapports, ce qui permet d'établir des profils de lecteurs et des contenus spécifiques;
- de mieux comprendre l'environnement dans lequel les entreprises évoluent ainsi que les rapports correspondants; et
- de transmettre des informations de meilleure qualité à des profils de lecteurs spécifiques.

Le reporting via des plateformes en ligne gagnant en importance, les canaux de communication subissent eux aussi des changements. Les entreprises utilisent de plus en plus souvent les avantages offerts par l'automatisation au niveau des processus et des interfaces afin de réaliser des gains d'efficacité. Lorsqu'il s'agit de s'assurer que les informations appropriées parviennent au public, l'interactivité est l'une des clés de la réussite. Elle permet au lecteur d'effectuer des analyses ad hoc et, selon les besoins, d'approfondir certains aspects et d'identifier de nouvelles interdépendances, ce qui accroît les exigences en matière de processus et de modes de pensée intégrés.

Les conditions pour produire rapidement des informations fiables et adaptées aux besoins de leurs destinataires sont créées dès la phase de conception. La réduction des interfaces et l'intégration des différentes infrastructures augmentent l'efficacité



KPMG 2014: Moving Information Technology from a Cost to an Investment

TBM: Technology and Business Management

des processus, diminuent le risque d'erreurs et offrent davantage de possibilités pour réaliser des évaluations plus pertinentes et automatisées. De plus, l'élaboration et l'introduction de mécanismes de contrôle continu ont un impact considérable sur les coûts internes et externes, par exemple grâce à des processus et à des procédures de contrôle plus efficaces.

La disponibilité des données en temps voulu peut être accélérée grâce à la génération et à la diffusion continues d'informations auprès du public cible – un avantage considéré de manière croissante par les investisseurs comme un indicateur de bonne gouvernance, ce qui a un effet positif sur la notation des entreprises.

Perspectives d'avenir – Analyse axée sur l'amélioration de la communication des entreprises

Un processus de transformation efficace exige une approche disciplinée et structurée. La vision, les objectifs et

les besoins des unités opérationnelles doivent être clairement définis. La clarification des informations nécessaires pour le reporting ainsi que les exigences en matière de pertinence, de ponctualité et d'importance constituent le point de départ d'une analyse plus approfondie. Une collaboration multidisciplinaire avec les services de communication et les responsables concernant les exigences de contenu (p. ex. département des finances, Investor Relations ou Direction du développement durable) est par conséquent fondamentale.

La transparence sur les coûts, les niveaux de service, les risques et les ressources IT nécessaires constitue un autre élément essentiel. Il est ainsi possible de générer une plus-value en se concentrant sur la hausse de l'efficacité des technologies et des chaînes d'approvisionnement correspondantes. À cet égard, les portefeuilles d'applications, d'infrastructures et d'investissements,

de même que les relations avec les fournisseurs, doivent être examinés avec soin. Il en résulte une gestion améliorée et plus rationnelle du portefeuille IT et une prise de décisions éclairée. Un changement de culture durable, dans le cadre duquel les considérations relatives à l'IT sont intégrées dans l'appréciation globale de l'évolution du reporting et de la communication d'entreprise, permettra de créer de la valeur à long terme. Tout plan visant à élaborer un reporting personnalisé doit dans tous les cas tenir compte de l'IT. Une réflexion ciblée et globale permettra d'élaborer des rapports plus efficaces et de meilleure qualité à moindre coût, ce qui bénéficiera à toutes les parties prenantes.

La présentation des comptes au niveau mondial est aujourd'hui largement déterminée par les International Financial Reporting Standards (IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB). À cet égard, la densité réglementaire n'a cessé de se renforcer ces dernières années, ce qui a incité un certain nombre d'entreprises en Suisse à passer des IFRS aux Swiss GAAP RPC.

PERTINENCE DES RAPPORTS FINANCIERS ÉTABLIS SELON LES IFRS



Philipp Hallauer
Responsable du
KPMG's Audit
Committee Institute

La vague réglementaire a essentiellement deux raisons: elle résulte tout d'abord de l'ambition de l'IASB visant à établir les IFRS aux États-Unis, un objectif aujourd'hui atteint dans la mesure où les actions des entreprises domiciliées en dehors des États-Unis et appliquant les IFRS peuvent être cotées à une bourse américaine. En revanche, les sociétés américaines cotées à une bourse américaine

doivent continuer à appliquer les US GAAP. La crise financière de 2008, qui a entraîné un renforcement des normes sur les instruments financiers, la gestion des risques financiers et la consolidation, a également joué un rôle. Aujourd'hui, la tendance s'inverse lentement. L'IASB a reconnu que l'étendue des informations à publier s'est accrue démesurément au cours des dernières années, ce qui détourne les lecteurs du bilan de l'essentiel. Elle observe par ailleurs que beaucoup d'entreprises ont fait de l'établissement des comptes annuels un exercice de compliance, sans se demander comment les événements et les développements importants peuvent être communiqués aux lecteurs du bilan de la manière la plus compréhensible possible. L'IASB entend stopper cette évolution avec

une initiative relative à la publication. Celle-ci vise à définir des principes qui devront être observés à l'avenir lors de la détermination de la nature et de l'étendue des explications fournies dans l'annexe. Dans un premier temps, il a été demandé aux préparateurs des comptes annuels établis selon les IFRS, sous la forme d'une adaptation de l'IAS 1, d'exercer leur jugement professionnel lors de la sélection des informations à publier, d'abandonner la mentalité «check-list», de supprimer les informations secondaires, de renoncer aux «boilerplate disclosures» (formules toutes faites) et de se demander ce qui intéresse vraiment les lecteurs du bilan. Les implications d'une telle approche sont illustrées ci-après à l'aide de quelques exemples de publication d'informations importantes:

Exemple 1 Explication des principes comptables (IAS 1.117)**«Comptabilisation des produits**

L'Aéroport de Zurich SA comptabilise les produits au moment de la fourniture du service, dès lors qu'il est suffisamment probable qu'il en résultera un avantage économique et que celui-ci peut être quantifié de manière fiable. De plus, les opportunités et les risques majeurs doivent être transférés au bénéficiaire du service.

Les produits du segment «Trafic aérien» comprennent notamment les redevances passagers et les taxes d'atterrissage. Les taxes pour la prise en charge des passagers à mobilité réduite (...) figurent dans le segment «PRM». Le segment «Redevances d'utilisation» intègre notamment les redevances pour l'utilisation des infrastructures centrales. Les produits du segment «Sécurité» contiennent pour l'essentiel les redevances de sécurité et le segment «Bruit» comporte les taxes sur le bruit. Les produits sont réalisés immédiatement avec la fourniture du service correspondant. Les taxes d'atterrissage sont facturées à chaque atterrissage en fonction du poids de l'avion. Les redevances passagers, les redevances pour l'utilisation des installations de tri et de convoyage des bagages ainsi que les redevances de sécurité se basent sur le nombre de passagers au départ. Les taxes sur le bruit se basent également sur le nombre de passagers au départ, mais aussi sur une taxe sur les émissions en fonction du type d'avion.

Les produits de la commercialisation et de la location des infrastructures commerciales dans l'aéroport (retail, Tax & Duty Free et Food & Beverage, surfaces publicitaires, parking, loyers et facturation des frais accessoires) sont les principales composantes du segment «Secteur d'activité non réglementé». Les services sont fournis immédiatement avec la mise à disposition des surfaces commerciales et les produits sont réalisés en conséquence. S'agissant des contrats de location dotés de loyers fixes qui sont considérés comme du leasing d'exploitation, les loyers sont comptabilisés de manière linéaire sur la durée du contrat de location. Les loyers conditionnels (p. ex. issus de baux au prorata du chiffre d'affaires) sont comptabilisés sur la période selon les revenus réalisés par le locataire, un loyer minimum pouvant être appliqué. L'entreprise n'a pas conclu de contrats de location devant être classés en tant que contrats de location-financement.»

Extrait de l'annexe des comptes consolidés 2014 de l'Aéroport de Zurich SA (traduction libre)

Aujourd'hui, les comptes consolidés contiennent de nombreux principes comptables prescrits par la norme elle-même, voire par d'autres entreprises, mais qui n'ont quasiment aucune importance pour la société. Par exemple, des informations détaillées sur la comptabilisation des instruments financiers dérivés et la comptabilité de couverture sont fournies même si l'entreprise ne recourt guère à ces instruments et renonce largement à réaliser des opérations de couverture. Par ailleurs, la comptabilisation de l'indicateur qui est souvent le plus important – le chiffre d'affaires – donne généralement lieu à une formulation standard, au lieu de traiter en détail, comme dans l'exemple, le modèle d'affaires concret, les caractéristiques des contrats conclus avec les clients, la nature des produits et des services ainsi que le mécanisme utilisé pour la comptabilisation des produits.

Conclusion

L'entreprise doit se limiter à indiquer les principes vraiment importants et décrire leur application concrètement, compte tenu des spécificités du modèle d'affaires et du secteur.

Exemple 2 Explication sur les incertitudes d'évaluation et les marges d'appréciation lors de l'application des principes comptables (IAS 1.122 & 125)

«Du fait de la nature des activités du Groupe, bon nombre de transactions de vente sont structurées de manière complexe et comportent beaucoup d'éléments qui interviennent à des moments différents. Le Groupe a également conclu des contrats de concession de licences, qui contiennent des paiements upfront et milestone répartis sur plusieurs années ainsi que des engagements futurs déterminés. Les produits sont comptabilisés uniquement si, selon l'évaluation du management, les risques et avantages déterminants sont transférés à l'acquéreur, le Groupe ne participe pas à la gestion des autres activités commerciales et ne détient pas le contrôle réel sur les marchandises vendues ou si les obligations ont été remplies ...

Au 31 décembre 2014, les provisions et les comptes de régularisation passifs du Groupe au titre des retours de marchandises attendus, les remises sur le chiffre d'affaires et autres rabais, notamment les remboursements à Medicaid aux États-Unis et les rabais similaires dans d'autres pays, s'élevaient à 2309 millions de francs. Ces estimations se basent sur l'analyse des engagements contractuels ou légaux, l'évolution historique et l'expérience du Groupe.»

Extrait de l'annexe des comptes consolidés 2014 du Groupe Roche (traduction libre)

Selon les IFRS, une entreprise doit décrire les décisions concernant l'application pratique des principes comptables. Il peut s'agir par exemple de la date de comptabilisation des produits, de la nature des alliances conclues ou de la distinction entre le leasing d'exploitation et le leasing financier. Les incertitudes au niveau de l'évaluation des actifs et

passifs pouvant entraîner une correction significative au cours du prochain exercice doivent également être décrites. À cet égard, l'entreprise doit indiquer les valeurs comptables concernées ainsi que les causes spécifiques des incertitudes d'évaluation et les hypothèses faites par l'entreprise quant aux perspectives d'avenir.

Conclusion

La publication des décisions discrétionnaires concernant la mise en œuvre pratique des IFRS et des principales marges d'appréciation lors de l'évaluation des actifs et des passifs permet aux lecteurs du bilan de mieux comprendre les estimations du management et de se faire une opinion quant à la fiabilité ou à la volatilité des chiffres.

Exemple 3 Publication d'informations sur la valeur du goodwill (IAS 36)

«Aucune dépréciation du goodwill ne résulte, à la date d'évaluation, du test de dépréciation. La valeur recouvrable dépasse d'EUR 1164 millions (CHF 1405 millions) la valeur comptable nette. Les modifications suivantes des hypothèses clés ont pour effet de faire correspondre la valeur d'utilité à la valeur comptable nette:

| | Hypothèse | Sensibilité |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| Taux de croissance annuel moyen jusqu'à 2019 avec marge EBITDA inchangée par rapport au business plan | 3,3% | -0,4% |
| Marge EBITDA projetée 2019 | 41% | 34% |
| Taux d'investissement 2019 | 18% | 25% |
| Taux d'actualisation après impôt | 7,70% | 10,20% |
| Taux de croissance à long terme | 1,0% | -2,4% |
| ... » | | |

Extrait de l'annexe des comptes consolidés 2014 du Groupe Swisscom

signifier des perspectives incertaines quant aux revenus attendus, un vieillissement technologique, une concurrence et une pression sur les marges accrues ou d'autres évolutions négatives. Lors de la publication des tests de dépréciation de valeur réalisés, la Direction doit rendre compte chaque année de l'état d'un goodwill acquis antérieurement (et donc payé). À cet égard, elle doit indiquer les principales hypothèses qui sous-tendent ces tests (taux d'actualisation, taux de croissance, marges, etc.). Une analyse de sensibilité doit montrer dans quelle mesure ces hypothèses peuvent changer (si un tel changement est possible et réaliste), de telle sorte que la valeur comptable de l'unité concernée soit toujours couverte par la valeur recouvrable. Le lecteur peut ainsi évaluer le risque de perte de valeur future.

L'IASB a décidé il y a plusieurs années, après de longues délibérations, de renoncer à l'amortissement linéaire du goodwill. Le droit d'option ancré dans les Swiss GAAP RPC consistant à compenser le goodwill avec les capitaux propres n'était pas une alternative pour l'IASB. La compensation directe du goodwill avec les capitaux propres ou son amortissement linéaire permettent au management d'une entreprise de faire oublier la réussite ou l'échec d'une acquisition, immédiatement ou progressivement, ce qui n'est pas dans l'intérêt des actionnaires. Le goodwill doit donc être comptabilisé selon l'IFRS 3 et, selon l'IAS 36, amorti (de manière erratique) uniquement si un test de dépréciation indique que la valeur comptable de l'unité concernée n'est plus couverte par la valeur recouvrable. Si un goodwill subit une correction de valeur en vertu des IFRS, il s'agit d'une information très importante, qui peut

Conclusion

Les données sur la valeur du goodwill figurent parmi les informations les plus importantes concernant un groupe actif dans le domaine M&A. Plus la position du goodwill par rapport au montant total des actifs ou des capitaux propres est importante, plus une explication détaillée de la valeur de cet actif incorporel et des circonstances pouvant engendrer un besoin d'amortissement futur est pertinente.

Exemple 4 Présentation de la prévoyance professionnelle au sein du Groupe (IAS 19)

<<

| Institutions de prévoyance professionnelle | Régimes à prestations définies | | Autres avantages à long terme après la fin des rapports de travail | |
|--------------------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| | 2014 | 2013 | 2014 | 2013 |
| en millions de CHF | | | | |
| Valeur actuelle des obligations | 3 454 | 2 976 | 0 | 0 |
| Juste valeur des actifs | -2 942 | -2 628 | 0 | 0 |
| Découvert de prévoyance | 512 | 348 | 0 | 0 |
| Valeur actuelle des autres obligations | 262 | 239 | 81 | 64 |
| Engagement net | 774 | 587 | 81 | 64 |
| <i>Dont:</i> | | | | |
| Suisse | 201 | 117 | 0 | 0 |
| Royaume-Uni | 162 | 109 | 0 | 0 |
| Amérique du Nord (États-Unis et Canada) | 72 | 55 | 59 | 51 |
| Autres régions/pays | 339 | 305 | 22 | 13 |

... >>

Extrait de l'annexe des comptes consolidés 2014 du Groupe Holcim (traduction libre)

Les régimes de prévoyance professionnelle sont fortement marqués par la législation locale. L'IAS 19 fait une distinction entre les régimes à cotisations et à prestations définies, d'une part, et entre les régimes avec ou sans fortune séparée, d'autre part. En Suisse, le régime LPP est en principe à cotisations définies, mais il contient des éléments des régimes à prestations définies, p. ex. le taux minimal garanti, la couverture des risques d'invalidité et de décès ou la possibilité de convertir le capital en rente au moment du départ à la retraite. De plus, une entreprise peut s'affilier à une fondation commune ou collective ou gérer sa propre caisse de pension. L'IAS 19 vise à présenter de

manière comparable au niveau international les conséquences financières de la prévoyance professionnelle sur les groupes, en supposant que l'employeur tient ses promesses et doit donc présenter intégralement les engagements correspondants dans le bilan. En Suisse, en cas de besoin d'assainissement, une contribution de l'employeur est généralement attendue. L'IAS 19 répond à ces spécificités nationales en stipulant que les caractéristiques et les risques des régimes de prévoyance individuels doivent être décrits dans l'annexe. À cet égard, une ventilation appropriée des indicateurs clés selon le pays, l'environnement réglementaire ou le modèle financier est exigée.

Conclusion

Le calcul des engagements de prévoyance repose sur un grand nombre d'hypothèses à long terme dont la modification peut entraîner une grande volatilité, non seulement du bénéfice, mais aussi des capitaux propres. Il est donc important d'informer les lecteurs du bilan sur les différents régimes et leurs risques.

Exemple 5 Informations sur les impôts sur les bénéfices (IAS 12)

<<

Analyse de la charge fiscale

| en millions de CHF | 2014 | % | 2013 | % |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Bénéfice consolidé avant impôts | 1 149 | | 700 | |
| Taux d'impôt pondéré en % du bénéfice consolidé avant impôts | | 21,9 | | 28,9 |
| Charge attendue au titre des impôts sur les bénéfices | 252 | | 202 | |
| <i>Impact fiscal de:</i> | | | | |
| Gain de réévaluation XJ-Schindler (Xuchang) Elevator Co. Ltd. | -25 | | - | |
| Gain de cession projet Mall of Switzerland | 2 | | - | |
| Constitution/utilisation des pertes fiscales reportées non inscrites au bilan | -3 | | 4 | |
| Autres produits non imposables/autres charges non déductibles | -3 | | 19 | |
| Impôts à la source non remboursables | 16 | | 17 | |
| Autres différences | 8 | | -5 | |
| Total impôts sur les bénéfices | 247 | 21,5 | 237 | 33,9 |

...Le taux d'impôt pondéré de 21,9% (2013: 28,9%) et le taux d'impôt effectif de 21,5% (2013: 33,9%) ont été impactés, au cours de l'exercice sous revue, par des effets exceptionnels, notamment le gain de cession sur le projet Mall of Switzerland et le gain de réévaluation sur XJSchindler (Xuchang) Elevator Co. Ltd. et, au cours de l'exercice précédent, par la correction de valeur sur Hyundai Elevator Co. Ltd. Sans cet effet, le taux d'impôt pondéré aurait été de 23,4% (2013: 23,8%) et le taux d'impôt effectif aurait été de 24,7% (2013: 25,8%).»

Extrait de l'annexe des comptes consolidés 2014 du Groupe Schindler (traduction libre)

Les impôts sur les bénéfices comprennent les impôts courants et les impôts différés. Le passage de la charge fiscale attendue à la charge fiscale effective montre sur la base de quelles circonstances et de quelles influences particulières éventuelles une entreprise est soumise à des impôts plus élevés ou plus bas par rapport au taux d'impôt attendu en fonction de son domicile ou selon la moyenne du groupe. Des écarts sous la forme de bénéfices exemptés d'impôts, de charges fiscalement non déductibles, d'effets de contrôles

fiscaux (versements de régularisation) ou de compensation des pertes reportées non inscrites au bilan peuvent apparaître. La présentation quantitative de ce transfert répond certes aux exigences de la norme, mais une description qualitative des principaux effets aide le lecteur dans son interprétation. Au vu du débat public actuel sur la morale fiscale et la justice fiscale, la fourniture d'informations supplémentaires sur le taux d'impôt du groupe, la manière dont il est calculé, son degré de durabilité et à quel niveau les principaux impôts sont dus revêtent une

importance croissante pour les lecteurs du bilan. Les questions d'interprétation lors de l'évaluation des principaux risques fiscaux et de la comptabilisation des engagements fiscaux correspondants sont tout aussi importantes. Une information essentielle à publier concerne l'utilisation attendue des pertes reportées. Le montant des avantages fiscaux liés aux pertes reportées non activées est indiqué dans l'annexe, en fonction de leur échéance. Ceux-ci reflètent le potentiel futur d'économie d'impôt disponible sous la forme de la compensation de ces pertes avec les bénéfices imposables futurs. Le passage du taux d'impôt attendu au taux d'impôt effectif indique au lecteur si, pendant l'exercice sous revue, les pertes fiscales reportées des exercices précédents, dont l'avantage fiscal n'était pas activé jusqu'ici, peuvent être utilisées de manière à générer des profits (c.-à-d. compensées avec les bénéfices imposables). Par ailleurs, une entreprise doit indiquer dans l'annexe si elle inscrit au bilan un impôt différé actif qui dépend des bénéfices futurs, bien que la société du groupe concernée se trouve dans une situation de perte.

Conclusion

La publication d'informations sur les impôts sur les bénéfices d'un groupe fait partie des principales informations des comptes annuels établis selon les IFRS. La situation fiscale d'un groupe international est complexe. Les informations qualitatives sur le taux d'impôt, les risques fiscaux et les questions d'appréciation concernant le calcul des actifs et passifs d'impôts courants et différés sont donc très utiles.

Clarity on

Publications en ligne

La série de publications «Clarity on» de KPMG Suisse offre un large éventail d'études, d'analyses et d'idées.

Éditions actuelles



Clarity on **Investment in Switzerland**



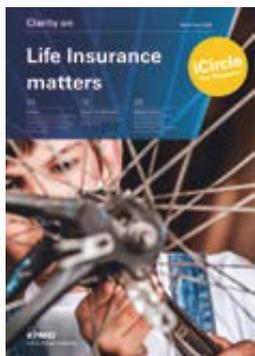
Clarity on **Digital Transformation in Switzerland**



Clarity on **Mergers & Acquisitions**



Clarity on **Healthcare**



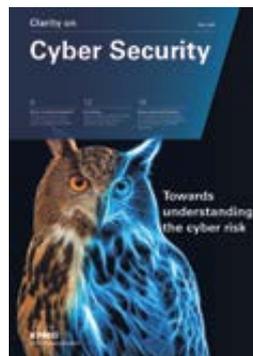
Clarity on **Life Insurance matters**



Clarity on **The Future of Swiss Private Banking**



Clarity on **Swiss Taxes**



Clarity on **Cyber Security**

🔗 **Clarity on**
kpmg.ch/clarity-on

KPMG Knowledge App

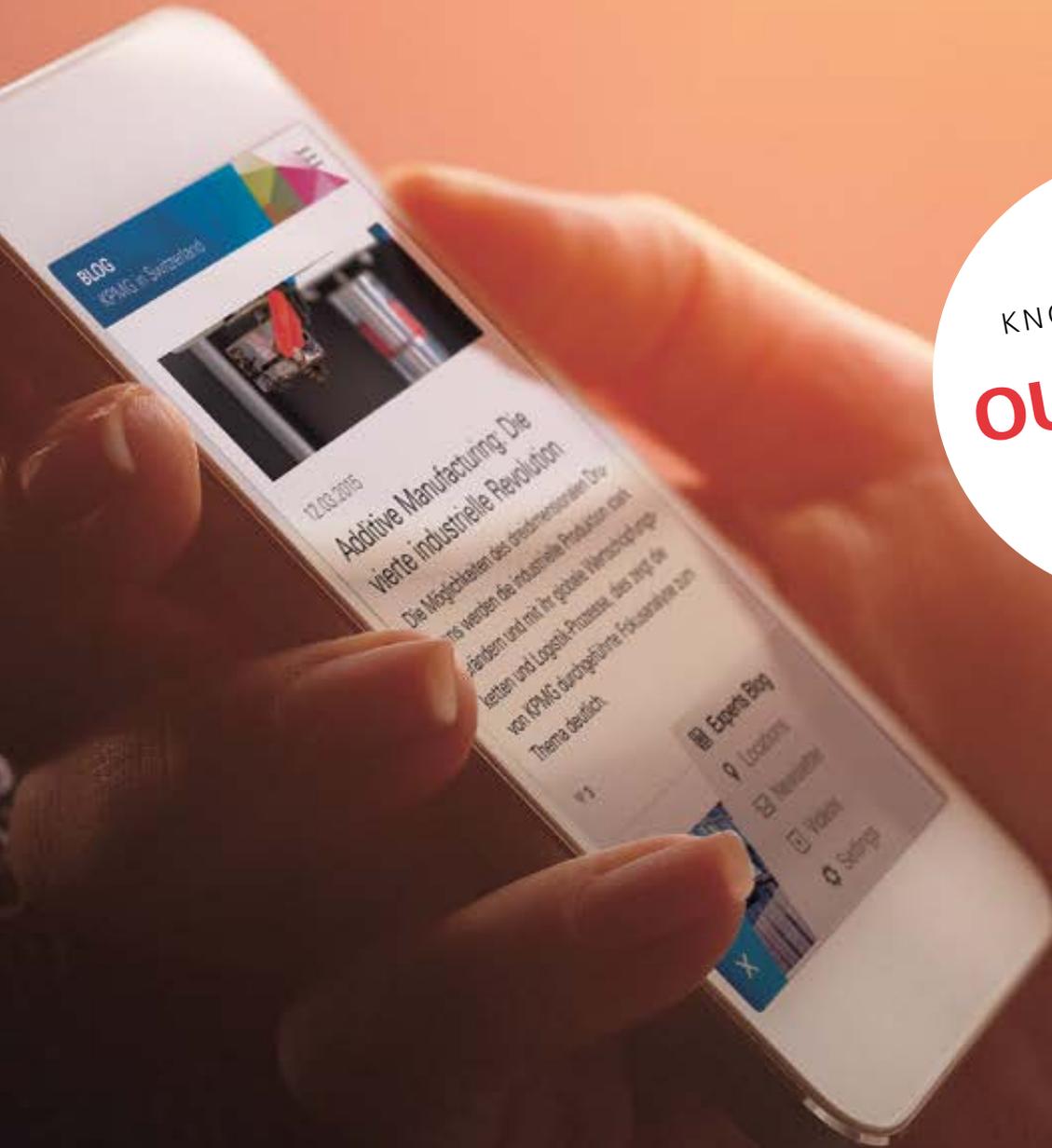
L'app «KPMG Knowledge App» vous permet d'accéder rapidement aux connaissances des spécialistes KPMG - de manière compacte et adaptée à vos besoins. L'app est disponible pour les iPad, les iPhone et les smartphones Android.

🔗 **KPMG Apps**
kpmg.ch/apps



KPMG Knowledge App for Smartphones

Accédez aux connaissances des spécialistes KPMG également sur votre iPhone ou votre smartphone Android.



KPMG
KNOWLEDGE APP
OUT NOW!
for Smartphones

Pour plus d'informations sur
Clarity on Business Reporting,
veuillez vous adresser à:

Lukas Marty

Head of Audit
+41 58 249 36 49
lmarty@kpmg.com

François Rouiller

Head of Markets Audit
+41 58 249 79 14
frouiller@kpmg.com

Daniel Haas

Sector Head Telecommunications
and Media
+41 58 249 33 82
dhaas@kpmg.com

Philipp Hallauer

Head of KPMG's Audit Committee
Institute
+41 58 249 41 97
phallauer@kpmg.com

Silvan Jurt

Lead Better Business Reporting Solutions
+41 58 249 50 25
sjurt@kpmg.com

Teodor Pistalu

Data & Analytics
+41 58 249 62 52
tpistalu@kpmg.com

Dr. Peter Kirkow

Director
KPMG-Makinson Cowell
+43 1 31332 849
peterkirkow@kpmg.at

Articles may only be republished by written permission of the publisher and quoting the source "KPMG's Clarity on Business Reporting".

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

©2015 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

Éditeur

KPMG SA
Badenerstrasse 172
Case postale 1872
CH-8026 Zurich

Téléphone +41 58 249 31 31
Fax +41 58 249 44 06
kpmgpublications@kpmg.ch

Concept et rédaction

Mareva Freites Lecerf &
Isabelle Maag, KPMG SA

Mise en page

Geertjan van Beusekom &
Maria Lucia Salvatore,
van Beusekom design & brand solutions

Impression

GfK, Hergiswil

Images

[Couverture] Getty Images
[Page 2] Getty Images
[Page 3] Daniel Hager
[Pages 4–7] Getty Images
[Pages 10–11] Getty Images
[Pages 8–9] Getty Images
[Pages 14–15] Getty Images
[Page 16] Patrice Schreyer
[Pages 17–19] Daniel Hager
[Pages 22–23] Getty Images
[Page 24] Shutterstock
[Pages 25–26] Getty Images
[Page 34] Getty Images
[Page 45] Getty Images



