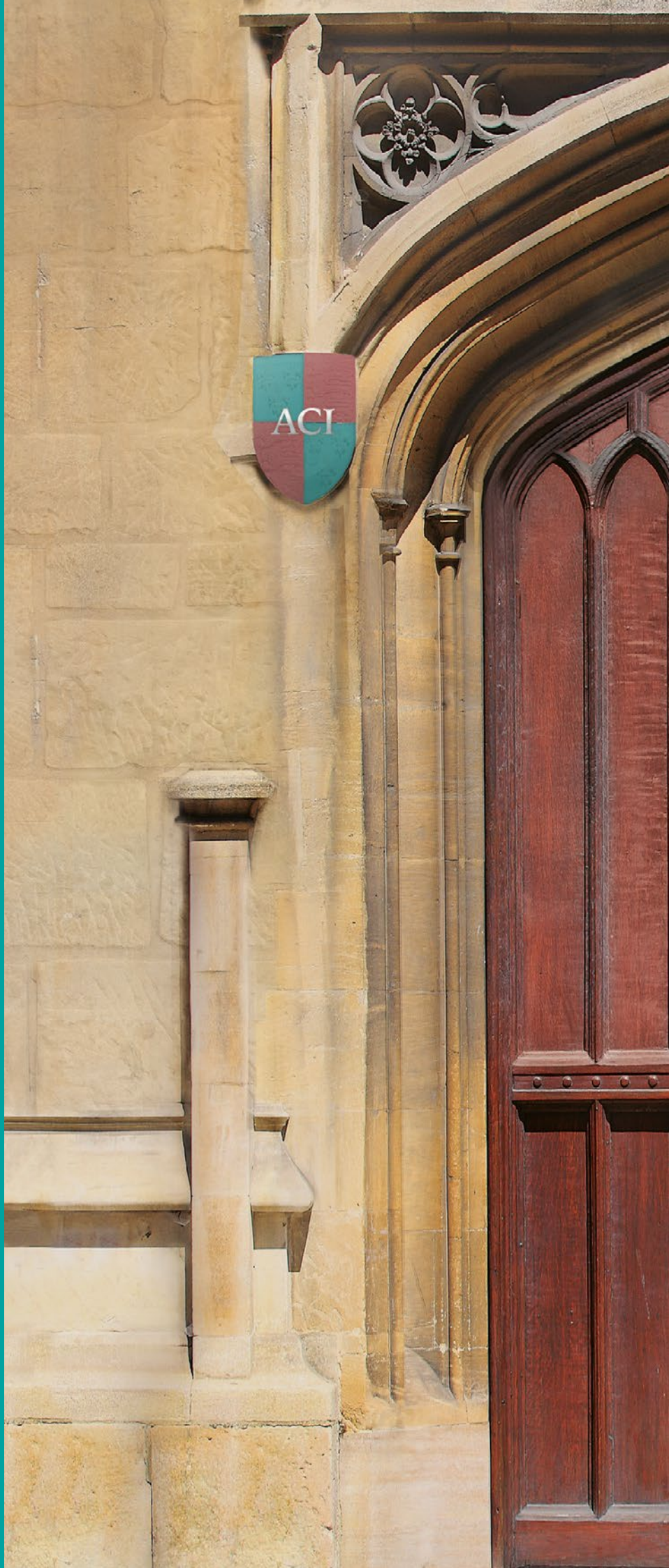
KPMG

AC News

Audit Committee Institute

Numéro 53 / T2 2016



Editorial

Chère lectrice, cher lecteur,
Force du franc, pression croissante sur les coûts et concurrence accrue: dans un tel contexte, les entreprises suisses doivent se positionner de manière optimale. A cet égard, la vente de certains secteurs d'activité peut être appropriée afin de se concentrer sur les compétences clés. L'article de Timo Knak et Thomas Müller évoque le rôle du Conseil d'administration dans le cadre de telles transactions de vente.

Organisme proche de l'OCDE, le Groupe d'action financière (GAFI) a publié en 2012 ses 40 recommandations remaniées relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le droit suisse a été adapté par la suite. Jörg Kilchmann explique quelles mesures doivent être prises par le Conseil d'administration d'une société non cotée en bourse et quelles conséquences juridiques résultent du non-respect de ces nouvelles dispositions.

La charge fiscale et la transparence fiscale des entreprises sont aujourd'hui au centre de l'attention du public. Les Conseils d'administration s'intéressent donc de plus en plus à ces questions. Le projet BEPS (Base Erosion & Profit Shifting) et la RIE III (troisième réforme de l'imposition des entreprises) constituent ici des aspects clés. Hartwig Hoffmann et Christoph Funke montrent les lacunes existantes dans la gouvernance fiscale de nombreuses entreprises et formulent des propositions afin que le Conseil d'administration soit davantage impliqué dans les problématiques fiscales.

A partir de 2016, le rapport de l'organe de révision des sociétés cotées en bourse contiendra des indications concrètes sur les faits significatifs pour l'audit (Key Audit Matters). Le Prof. Dr. Peter Leibfried indique quelles conséquences cette évolution pourrait avoir sur le travail du Comité d'audit.

Au niveau de la présentation des comptes internationale, la norme IFRS 16 attendue de longue date (et parfois redoutée) relative à la comptabilisation des contrats de location a été publiée. Thomas Wicki présente l'impact de cette nouvelle norme sur les bilans à partir de 2019.

Nous espérons que ces articles vous fourniront des informations intéressantes sur les défis et les développements actuels et nous réjouissons de recevoir vos éventuels commentaires ou questions.

Philipp Hallauer
Responsable du
KPMG's Audit
Committee Institute

Hélène Béguin
Membre du
Conseil d'administration
KPMG Holding AG

Sommaire

Gestion des risques et conformité

4 **Vente de secteurs d'activité d'une entreprise**
Une décision d'importance stratégique

8 **Groupe d'action financière (GAFI)**
Aspects à prendre en compte par le Conseil d'administration

12 **Transformation de la fonction fiscale**
La stratégie fiscale relève de la responsabilité du Conseil d'administration

Reporting financier

15 **Key Audit Matters**
Conséquences sur le travail du Comité d'audit

18 **Nouvelle norme: comptabilisation des contrats de location**
Conséquences importantes pour les preneurs

Gouvernance d'entreprise

22 **Risk Oversight**
A full board and enterprise-wide responsibility

25 **Audit Committee Handbook**
Chapter 5 Part I – Internal Audit

Audit Committee News
Numéro 53 / T2 2016 / Gestion des risques et conformité

Vente de secteurs d'activité d'une entreprise

Une décision d'importance stratégique

Pression croissante sur les marges, concentration sur les secteurs clés et concurrence accrue: toutes ces raisons peuvent entraîner la vente de certains secteurs d'activité d'une entreprise. Afin de réagir de manière ciblée et stratégiquement intelligente à ce type de situations, la problématique des fusions et acquisitions (M&A) doit être abordée de façon proactive dans les discussions du Conseil d'administration. Une stratégie claire doit également être adoptée dans le cadre du processus de vente. A cet égard, il est essentiel que le Conseil d'administration connaisse les conditions d'une transaction de vente réussie, son rôle tout au long du processus ainsi que les obstacles éventuels.

Contexte et base stratégique d'une transaction de vente

Les M&A représentent depuis des décennies un instrument majeur dans le développement stratégique des grandes multinationales. Au fil du temps, elles sont également devenues une solution intéressante pour assurer la croissance organique des petites et moyennes entreprises. Avec un volume de transactions supérieur à 4 milliards d'USD, les M&A ont atteint de nouveaux sommets en 2015. En Suisse, plus de 150 transactions ont ainsi été enregistrées l'année dernière. Après l'abandon du taux plancher CHF/EUR, beaucoup d'entreprises helvétiques ont connu un fléchissement de leurs marges, ce qui les a contraintes à optimiser leurs coûts. Pour ce faire, elles se sont davantage concentrées sur leurs secteurs d'activité clés, qu'elles ont renforcés via des acquisitions, et elles ont abandonné les autres secteurs d'activité, considérés comme non essentiels. Les grands groupes ont adopté cette stratégie de «concentration» depuis longtemps.

Le présent article examine en détail la vente de secteurs d'activité d'une entreprise. Une transaction de vente peut constituer une réponse stratégiquement pertinente à la pression croissante sur les coûts ou à l'intensification de la concurrence. Le Conseil d'administration joue un rôle déterminant dans ces choix stratégiques importants.

En Suisse, le Conseil d'administration est l'organe suprême d'une entreprise. A ce titre, il assume la fonction d'organe de direction stratégique. Dans le cadre d'un processus où les responsabilités sont clairement définies, le Conseil d'administration élabore la stratégie de l'entreprise en collaboration avec la Direction. Il s'agit de répondre à trois questions stratégiques de base: 1) Quels objectifs voulons-nous atteindre? 2) Comment entendons-nous réussir sur le marché? 3) Quelles mesures devons-nous prendre pour atteindre nos objectifs? Les M&A constituent un instrument stratégique important pour le Conseil d'administration et doivent être étroitement liées à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. La définition d'une stratégie M&A est donc indispensable. Celle-ci doit intégrer différentes analyses portant sur l'entreprise, le marché, la concurrence et les scénarios possibles. Sur la base de ces analyses, le Conseil d'administration peut conclure que la vente de certains secteurs d'activité de l'entreprise est nécessaire afin d'atteindre les objectifs fixés.

S'il est décidé de vendre certains secteurs d'activité de l'entreprise, le Conseil d'administration doit examiner de manière proactive le processus correspondant ainsi que les obstacles éventuels.

Le processus de vente typique et le rôle du Conseil d'administration

Du début du projet jusqu'à la conclusion de la transaction, un processus de vente dure généralement entre six et huit mois. La réussite de la vente exige que le processus soit planifié et mis en œuvre avec soin. Celui-ci se divise en quatre phases:

La première phase est consacrée essentiellement à la structuration du processus global. Une stratégie de vente doit être élaborée et la documentation de prise de contact et de vente, tels que des teasers (brève description anonyme) et un mémorandum d'information, doit être établie. Pendant cette phase, les acquéreurs potentiels sont en outre identifiés et priorisés en fonction de leur adéquation stratégique et de leur capacité financière.

Rôle du Conseil d'administration[1]:

- Décision concernant la désignation éventuelle d'un conseiller externe afin de décharger le management
- Sélection d'un conseiller M&A approprié – Critères: connaissances sectorielles, équipe locale, accès aux acquéreurs, etc.
- Définition d'une stratégie de vente claire: concurrence au cours du processus (négociation bilatérale, appel d'offres restreint ou étendu), orientation du processus de vente sur les meilleurs soumissionnaires, ou «best owners» (ciblage d'acquéreurs stratégiques et/ou d'investisseurs financiers), maximisation de la valeur pour les actionnaires
- Identification, sélection et priorisation des acquéreurs potentiels
- Approbation éventuelle de la documentation de vente

Lors de la deuxième phase, les investisseurs potentiels sélectionnés sont approchés, tout d'abord de manière anonyme pour des raisons de confidentialité. Après la signature d'une déclaration de confidentialité, les parties intéressées reçoivent une description détaillée de l'entreprise (mémorandum d'information), qui contient également un business plan. Sur la base de cette documentation, les acquéreurs potentiels sont invités à soumettre une offre sans engagement pour l'achat de l'objet cible concerné. Afin de maintenir un intérêt élevé pour l'entreprise proposée à la vente, une communication continue avec les investisseurs est primordiale. Cette phase comprend également la préparation de la «data room» qui, lors de la phase suivante, servira de base aux acquéreurs potentiels sélectionnés pour la soumission d'une offre ferme. Sur la base des offres d'achat sans engagement reçues, il convient ensuite de déterminer ceux avec lesquels le processus sera poursuivi.

[1] L'étendue exacte et le degré de l'implication du Conseil d'administration et de la délégation des tâches au management dépendent de la taille et de l'organisation de l'entreprise, mais aussi du volume et de la complexité de la transaction envisagée.

Rôle du Conseil d'administration:

- Evaluation des offres sans engagement et décision en plénum quant à la suite de la procédure
- Sélection des soumissionnaires pour la phase de due diligence

La troisième phase est consacrée à la due diligence, au cours de laquelle l'entreprise est examinée soigneusement par les parties intéressées. L'accès à la «data room» est donné et des présentations du management ainsi que des visites de l'entreprise avec les acquéreurs potentiels sont prévues afin de présenter l'entreprise sous son meilleur jour. Cette phase, qui dure jusqu'à la réception des offres fermes, est souvent la plus chronophage pour le management.

Rôle du Conseil d'administration:

- Evaluation des offres fermes et décision en plénum quant à la suite de la procédure

La dernière phase est consacrée à l'ouverture des négociations contractuelles avec un cercle restreint de soumissionnaires, à la définition des conditions précises et à la conclusion de la transaction.

Rôle du Conseil d'administration:

- Evaluation du contrat d'achat et décision quant à la vente définitive en plénum afin de maximiser la valeur pour les actionnaires et d'éviter d'éventuels risques contractuels futurs
- Exécution du contrat d'achat

Le Conseil d'administration garde la vue d'ensemble tout au long du processus. Il discute des étapes suivantes lors de ses séances ou au sein de comités de pilotage spécialement mis sur pied en vue de la transaction envisagée. Comme le Conseil d'administration représente les intérêts des actionnaires, la maximisation de la valeur pour ces derniers est au centre du processus global. Le Conseil d'administration surveille en outre le management et sa performance tout en intervenant à titre consultatif à ses côtés. Un échange régulier doit avoir lieu avec le management, mais aussi avec les éventuels conseillers externes. Enfin, les domaines de responsabilité du Conseil d'administration sont toujours liés à la structure de l'entreprise. S'agissant des entreprises privées, le président du Conseil d'administration fait souvent partie des propriétaires. Il jouit donc auprès des acquéreurs potentiels d'une visibilité plus importante que dans le cas des sociétés cotées en bourse.

Obstacles potentiels dans le cadre d'un processus de vente

Outre les tâches principales liées au processus de vente, le Conseil d'administration doit également connaître les écueils potentiels qui peuvent compromettre la transaction.

- Absence de stratégie claire à la base de la décision de vente: le Conseil d'administration doit montrer clairement aux actionnaires quels objectifs de l'entreprise sont poursuivis avec la transaction et dans quelle mesure celle-ci crée de la valeur ajoutée pour les actionnaires.
- Mauvaise estimation de la charge de travail du management dans le cadre de la transaction de vente: le Conseil d'administration doit être conscient qu'un processus de transaction représente une charge de travail élevée pour le management. De plus, les activités quotidiennes ne doivent pas être négligées, c'est pourquoi un échange régulier avec le management est essentiel. L'implication précoce de conseillers externes afin de décharger le management doit également être prise en compte.
- Définition insuffisante des responsabilités: le manque de clarté concernant les responsabilités complique la réalisation ciblée de la transaction. Les rôles doivent être clairement définis en amont afin que toutes les parties prenantes à la transaction tirent à la même corde et travaillent efficacement à la réalisation de l'objectif fixé.
- Connaissances limitées sur les acquéreurs potentiels: le Conseil d'administration doit évaluer l'adéquation stratégique et culturelle des acquéreurs potentiels afin d'éviter qu'une mauvaise ambiance ne s'installe tant parmi les actionnaires qu'au sein de l'entreprise.
- Distance importante par rapport au management: le manque de coopération et de motivation du management peut avoir un impact négatif sur l'ensemble du processus de vente.
- Dissensions au sein du Conseil d'administration: les opinions ou les attentes divergentes au sein du Conseil d'administration entravent la prise de décisions et peuvent compromettre la transaction. De plus, l'impact extérieur peut être influencé négativement si les acquéreurs potentiels sont conscients de l'existence de dissensions au sein du Conseil d'administration.

Conclusion

La vente de secteurs d'activité d'une entreprise implique des exigences élevées envers le Conseil d'administration. Beaucoup de questions stratégiques complexes doivent en effet être réglées dans un laps de temps très court. La définition d'une stratégie M&A claire, ancrée dans la stratégie globale de l'entreprise, constitue une condition indispensable à la réussite de la transaction. Outre la préparation, la vue d'ensemble globale, la maximisation de la valeur pour les actionnaires et l'échange régulier avec le management, le Conseil d'administration doit également connaître les rôles spécifiques liés aux différentes étapes du processus. Les obstacles au niveau de la conception du processus, le manque d'expérience en matière de transactions et les dissensions internes peuvent empêcher totalement ou partiellement la réalisation des objectifs fixés.

Si ces obstacles sont analysés en amont, le Conseil d'administration peut assumer efficacement son rôle central dans le processus de vente et contribuer largement au succès de la transaction. La vente de certains secteurs d'activité de l'entreprise peut ouvrir de nouvelles opportunités et créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise, les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes.

Timo Knak
Mergers & Acquisitions
tknak@kpmg.com

Thomas Müller
Mergers & Acquisitions
thomasmueller@kpmg.com

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Audit Committee News
Numéro 53 / T2 2016 / Gestion des risques et conformité

Groupe d'action financière (GAFI)

Aspects à prendre en compte par le Conseil d'administration

Organisme proche de l'OCDE, le Groupe d'action financière (GAFI) a publié en 2012 ses 40 recommandations remaniées relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Le droit suisse a alors été adapté avec la publication, le 12 décembre 2014, de la Loi fédérale sur la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'action financière, révisées en 2012[1] (ci-après «loi GAFI»).[2]

[1] Message concernant la mise en œuvre des recommandations du Groupe d'action financière (GAFI), révisées en 2012, du 13 décembre 2013, FF 2014 585.

[2] Peter Lutz / Martin Kern, Umsetzung der GAFI-Empfehlungen: Massgebliche Auswirkungen bei der Geldwäschereibekämpfung und im Gesellschaftsrecht, SJZ 111/2015, p. 301 (cit. Lutz / Kern).

Un point important de la loi GAFI réside dans l'amélioration de la transparence des personnes morales grâce à l'introduction de mesures concernant les sociétés anonymes qui ne sont pas cotées en bourse[3] et détiennent des actions au porteur ainsi que la détermination des ayants droit économiques aux sociétés anonymes non cotées en bourse[4] et aux sociétés à responsabilité limitée. A cet égard, les modalités de mise en œuvre ne sont pas fixées dans la loi GAFI elle-même, mais par le biais de la modification des textes correspondants et, dans le cas de l'amélioration de la transparence des personnes morales, par le biais des modifications apportées au Code des obligations, qui sont entrées en vigueur le 1er juillet 2015.[5]

Aperçu des nouvelles obligations

Les personnes visées par les obligations valables depuis le 1er juillet 2015 concernant la transparence accrue des personnes morales sont les actionnaires et les organes de gestion des sociétés anonymes et des sociétés à responsabilité limitée. S'agissant des actionnaires, on distingue les deux obligations suivantes:

- Quiconque acquiert une ou plusieurs actions au porteur d'une société dont les actions ne sont pas cotées en bourse est tenu d'annoncer à la société, dans un délai d'un mois[6], cette acquisition, soit son prénom et son nom soit sa raison sociale, ainsi que son adresse.[7]
- Quiconque acquiert, seul ou en concertation avec des tiers, des actions d'une société dont les actions ne sont pas cotées en bourse et atteint ou dépasse de ce fait la valeur-limite de 25% du capital-actions ou des voix[8] doit annoncer à la société, dans un délai d'un mois[9], les prénom et nom ainsi que l'adresse de la personne physique pour le compte de laquelle il agit (ayant droit économique). Le même principe s'applique par analogie aux personnes qui acquièrent des parts sociales d'une société à responsabilité limitée.[10]

Le Conseil d'administration d'une société anonyme non cotée en bourse ainsi que les gérants d'une société à responsabilité limitée ont l'obligation de recevoir les annonces et de tenir une liste correspondante[11]. Ils doivent également harmoniser les statuts et les règlements avec les nouvelles dispositions d'ici au 30 juin 2017 au plus tard (art. 2 des dispositions transitoires de la loi GAFI).

Les annonces doivent être effectuées à la société. C'est pourquoi celle-ci est également responsable de la réception des annonces et de la tenue des listes correspondantes. Il existe toutefois une exception pour les sociétés avec actions au porteur. Afin de continuer à garantir un certain anonymat aux détenteurs d'actions au porteur, au moins par rapport à la société, le législateur a donné à l'Assemblée générale la possibilité de prévoir un intermédiaire financier au sens de la Loi sur le blanchiment d'argent[12] pour les annonces conformément à l'art. 697i CO et à l'art. 697j CO[13].

Conséquences du non-respect des obligations d'annoncer

La loi prévoit des sanctions spécifiques en cas de violation des nouvelles dispositions. Il s'agit de la suspension des droits de participation et de la suspension ou de la déchéance des droits patrimoniaux.[14]

Même si la loi ne le formule pas clairement, il faut partir du principe que tant les droits patrimoniaux que les droits de participation (principalement le droit de vote) ne peuvent pas être exercés si l'annonce n'a pas été effectuée. En d'autres termes, à partir du jour de la naissance de l'obligation d'annoncer liée à l'acquisition d'actions au porteur et à l'annonce de l'identité de la personne physique qui est l'ayant droit économique à la participation[15] et jusqu'à l'annonce correspondante, l'actionnaire ou l'associé ne peut exercer ni ses droits patrimoniaux ni ses droits de vote.[16] Alors que la suspension des droits de participation devient sans autres ca-

---

3 Pour les sociétés cotées en Suisse, les obligations d'annonce prévues dans la Loi fédérale sur les infrastructures des marchés financiers et le comportement sur le marché en matière de négociation de valeurs mobilières et de dérivés du 19 juin 2015 (LIMF, RS 958.1), p. ex. à l'art. 120 LIMF, s'appliquent.

4 Voir la note 3.

5 Les explications qui suivent se limitent aux modifications apportées au Code des obligations qui concernent les sociétés anonymes non cotées en bourse et les sociétés à responsabilité limitée. Les adaptations étendues apportées à d'autres lois, comme p. ex. la Loi sur le blanchiment d'argent ou le Code civil, ainsi que les autres modifications apportées au Code des obligations, comme p. ex. l'obligation pour les sociétés coopératives de tenir une liste des associés ou les allègements liés à la conversion des actions au porteur dans des actions nominatives, ne sont pas abordées.

6 S'agissant de l'annonce de l'acquisition d'actions au 1er juillet 2015, un délai de six mois suivant l'entrée en vigueur des modifications du 12 décembre 2014 (art. 3 des dispositions transitoires de la loi GAFI) s'applique.

7 Art. 697i al. 1 CO. L'acquisition d'actions au porteur émises sous forme de titres intermédiés au sens de la Loi fédérale du 3 octobre 2008 sur les titres intermédiés (LTI, RS 957.1) (art. 697i al. 4 CO) n'est pas soumise à l'obligation d'annoncer.

8 Aucune obligation d'annoncer ne s'applique si la valeur-limite de 25% n'est pas atteinte (Lukas Glanzmann, Neue Transparenzvorschriften bei AG und GmbH, p. 10 (cit. Glanzmann)).

9 S'agissant de l'annonce de l'acquisition d'actions au 1er juillet 2015, celle-ci doit être faite par les détenteurs d'actions au porteur dans un délai de six mois après l'entrée en vigueur des changements du 12 décembre 2014 (art. 3 des dispositions transitoires de la loi GAFI).

10 Art. 697j al. 1 CO et art. 790a al. 1 CO. Là encore, il n'y a pas d'obligation d'annoncer pour les actions émises sous forme de titres intermédiés au sens de la Loi fédérale du 3 octobre 2008 sur les titres intermédiés (LTI, RS 957.1) (art. 697j al. 3 CO).

11 La liste doit contenir les prénom et nom ou la raison sociale ainsi que l'adresse des détenteurs d'actions au porteur et de l'ayant droit économique. Elle doit également mentionner la nationalité et la date de naissance des détenteurs d'actions au porteur (art. 697l al. 2 CO).

12 LBA, RS 955.0

13 Etant donné que l'identité de l'intermédiaire financier désigné doit être communiquée aux actionnaires (art. 697k CO), il est recommandé dans la pratique de communiquer durablement l'identité de l'intermédiaire financier via une publication sur le site Internet de la société ou via une inscription au registre du commerce (Philip Spoerlé, Neue Transparenz- und Offenlegungspflichten, EXPERTsuisse, EF 9/2015, p. 744 (cit. Spoerlé)).

14 Glanzmann, p. 33.

15 Si l'obligation d'annoncer de l'ayant droit économique est enfreinte, les droits de sociétariat sur toutes les parts détenues par les associés en question sont suspendus et pas seulement ceux avec lesquels la valeur-limite déterminante de 25% est atteinte ou dépassée. Le même principe s'applique à la suspension et à la déchéance des droits patrimoniaux (Spoerlé, p. 743).

16 Spoerlé, p. 743.

duque lorsque l'annonce nécessaire est effectuée[17] (que celle-ci intervienne dans le délai ou hors délai), les droits patrimoniaux s'éteignent si l'annonce n'est pas effectuée dans un délai d'un mois après l'acquisition. Si l'acquéreur répare cette omission à une date ultérieure, il peut faire valoir les droits patrimoniaux qui naissent à partir de cette date (art. 697m CO).

Conséquences du non-respect des obligations d'annoncer pour la société

La suspension des droits de participation a pour conséquence que l'actionnaire ou l'associé concerné n'a pas le droit de participer à l'Assemblée générale ni d'y exercer ses droits de vote par lui-même ou par l'intermédiaire d'un représentant. Il n'a pas non plus le droit de demander la convocation de l'Assemblée générale ou de l'Assemblée des associés ni l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. Parallèlement, il ne dispose ni des droits d'information ni des droits de protection.[18] Si les actionnaires ou les associés dont les droits de participation sont suspendus exercent malgré tout leurs droits de vote lors de l'Assemblée générale, la décision correspondante ou l'élection peut être attaquée en justice au sens de l'art. 691 al. 3 CO. Si la décision ou l'élection n'est pas attaquée dans le délai prévu de deux mois[19], celle-ci acquiert force de chose décidée.

La déchéance des droits patrimoniaux entraîne l'extinction des droits patrimoniaux correspondants. En d'autres termes, la société n'a pas le droit d'effectuer de paiement correspondant, car elle paierait sinon un montant indu. Si un dividende est versé à un actionnaire dont les droits patrimoniaux ont été suspendus, la restitution de celui-ci peut être demandée conformément à l'art. 678 al. 1 ou 2 CO. Si l'omission de l'annonce est réparée avant l'entrée en vigueur de la déchéance, il en résulte la levée de l'invalidité du paiement non conforme à la loi. Si le délai d'annonce est déjà échu à la date de l'annonce, l'invalidité du paiement ne peut plus être levée.[20]

---

17 Glanzmann, p. 35.
18 Glanzmann, p. 34, Spoerlé, p. 744.
19 Art. 706a CO.
20 Glanzmann, p. 37/38.

Obligations des organes de direction / responsabilité

Pour résumer, il résulte les nouvelles obligations suivantes pour les organes de direction d'une société anonyme et d'une société à responsabilité limitée[21]:

- réception des annonces (art. 697l al. 1 CO et art. 790a al. 3 CO);
- tenue d'une liste des détenteurs d'actions au porteur et des ayants droit économiques annoncés à la société; à cet égard, ils doivent veiller à ce que
  - l'un de ses membres ou un directeur ayant son domicile en Suisse ait accès à la liste (et désormais également au registre des actions et des parts sociales) (art. 697l al. 5 CO et art. 747 al. 2 CO);
  - les pièces justificatives de l'annonce soient conservées pendant dix ans après la radiation de la personne de la liste (art. 697l al. 3 CO);
  - la liste (et désormais également le registre des actions et des parts sociales) ainsi que les pièces justificatives correspondantes soient conservées en lieu sûr pendant dix ans après la radiation de la société;
- adaptation des statuts et des règlements d'ici au 30 juin 2017 (art. 2 des dispositions transitoires de la loi GAFI).

Pour les organes de direction, leur responsabilité éventuelle pouvant résulter de leurs actions envers les actionnaires retardataires devrait revêtir une importance bien plus importante. Selon l'art. 697m al. 4 CO, le Conseil d'administration, ou la Direction dans le cas d'une société à responsabilité limitée, s'assure qu'aucun actionnaire n'exerce ses droits en violation de ses obligations d'annoncer. En d'autres termes, ils doivent s'assurer que seuls les actionnaires qui ont rempli leurs obligations d'annoncer participent à l'Assemblée générale ou à l'Assemblée des associés concernée, et qu'aucun droit résultant des droits patrimoniaux suspendus ou échus ne soit exercé.[22] Si les organes de direction enfreignent ces obligations, ils peuvent être tenus pour responsables des dommages en résultant.

Pour les organes de direction, il en résulte les recommandations supplémentaires suivantes:

- information des actionnaires sur les nouvelles dispositions via le site Internet ou via l'ajout d'une disposition dans les statuts;
- établissement d'un catalogue de mesures afin d'empêcher le versement de dividendes ou d'autres prestations résultant des droits patrimoniaux aux associés qui n'ont pas effectué les annonces nécessaires (p. ex. en ajoutant une règle correspondante sur les compétences dans le règlement d'organisation);
- introduction d'un contrôle de légitimation avant l'Assemblée générale.

[21] Si la tenue de la liste est déléguée à un intermédiaire financier, les organes de direction doivent en informer les actionnaires. Dans ce cas, l'intermédiaire financier est responsable de la réception des annonces, de la tenue de la liste et de la conservation des pièces justificatives de l'annonce (art. 697l al. 4 CO).

[22] Spoerlé, p. 745.

Jörg Kilchmann
Legal
jkilchmann@kpmg.com

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Audit Committee News
Numéro 53 / T2 2016 / Gestion des risques et conformité

Transformation de la fonction fiscale

La stratégie fiscale relève de la responsabilité du Conseil d'administration

Ces dernières années, les conditions-cadres s'appliquant au département fiscal et à la gestion de la charge fiscale en tant que telle ont considérablement évolué. Par le passé, les activités fiscales étaient généralement séparées des opérations commerciales et le département fiscal était considéré comme une entité solitaire. Aujourd'hui, la perception des questions fiscales par le public, de même que par les parties prenantes internes et externes, a beaucoup changé. La transparence, les exigences accrues en matière de conformité légale ainsi que les risques de réputation constituent désormais des problématiques importantes que les entreprises et leur management, mais aussi leurs Conseils d'administration, ne doivent pas négliger.

Nouvelles exigences réglementaires au niveau mondial

Les conséquences de la crise financière et de la crise de la dette, mais aussi quelques cas largement débattus d'optimisation fiscale agressive pratiquée par certaines multinationales, ont donné naissance à des projets tels que le BEPS («Base Erosion and Profit Shifting») et la RIE III (troisième réforme de l'imposition des entreprises).

Le BEPS est un projet commun de l'OCDE et des Etats du G20. Il vise à lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices dans des juridictions à fiscalité faible ou nulle. En particulier, l'action conjointe des législations fiscales nationales ne doit plus permettre la double non-imposition des contribuables.

Depuis 2005, la Suisse subit par ailleurs des pressions de l'Union européenne (UE), qui exige que diverses règles suisses en matière d'imposition des entreprises soient mises en conformité avec les normes européennes. Les critiques portent principalement sur le fait que, d'une part, la Suisse impose les bénéfices de source étrangère plus faiblement que les bénéfices de source suisse et que, d'autre part, elle n'impose pas entièrement certains bénéfices. La RIE III vise à éliminer ces critiques, c'est-à-dire à accroître l'acceptation internationale tout en maintenant l'attractivité de la place fiscale suisse. Elle prévoit donc un changement fondamental au niveau de l'imposition des entreprises, ce qui peut aboutir à un réexamen de la stratégie globale de ces dernières, et notamment de la stratégie fiscale.

Les questions fiscales sont rarement à l'agenda du Conseil d'administration

Jusqu'à présent, les questions fiscales étaient examinées de manière irrégulière par les Conseils d'administration ou uniquement si des problématiques concrètes se posaient, par exemple en cas de fusions et d'acquisitions (M&A), de problèmes spécifiques liés à l'entreprise ou en cas de changements importants dans la législation fiscale. Aujourd'hui, la fiscalité ne constitue toujours pas un élément fixe de l'agenda du Conseil d'administration. Pourtant, les impôts constituent souvent un important facteur de coût au sein de l'entreprise et toute négligence peut entraîner des procédures coûteuses. S'agissant de la politique fiscale, le Conseil d'administration doit indiquer où il se situe, entre des économies d'impôts maximales et la minimisation maximale des risques fiscaux, afin de garantir une planification fiscale ciblée.

Etude suisse sur les changements au sein du département fiscal

Face aux développements susmentionnés, les grandes entreprises suisses sont aujourd'hui en train de revoir leur stratégie fiscale. En collaboration avec l'Université de St-Gall (HSG), KPMG Suisse a examiné les aspects qui favorisent le changement au sein du département fiscal des grandes entreprises suisses. Parmi ces dernières, 54 ont participé à l'enquête, les personnes interrogées étant les CFO et les responsables des départements fiscaux. L'enquête était axée sur la centralisation et la standardisation du département fiscal, sur l'utilisation des technologies de pointe et leurs conséquences sur le modèle d'affaires fiscal actuel ainsi que sur la documentation et l'analyse des prix de transfert. L'enquête a également montré que les sondés souhaitaient que le Conseil d'administration assume plus de responsabilités dans le domaine fiscal.

Seulement 33% des entreprises ayant pris part à l'enquête disposent d'une documentation formelle de leur politique de gouvernance fiscale (plan directeur, stratégie et plan de mise en œuvre), tandis que 44% d'entre elles n'avaient pas encore prévu de consigner celle-ci par écrit. Plus de 20% des entreprises interrogées prévoient toutefois de documenter formellement leur orientation stratégique en matière fiscale au cours des six prochains mois.

Les sondés considèrent que le Conseil d'administration doit jouer un rôle actif dans la détermination de la stratégie fiscale. En effet, celui-ci assume en définitive la responsabilité pour toutes les décisions stratégiques, alors que le management doit se concentrer sur la mise en œuvre. L'art. 716a CO stipule que le Conseil d'administration doit, comme première attribution intransmissible et inaliénable, exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires. Par «haute direction», on entend les trois activités suivantes:

- élaboration des objectifs stratégiques de l'entreprise;
- détermination des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs;
- contrôle des organes d'exécution en ce qui concerne la poursuite des objectifs.

L'orientation stratégique fiscale de l'entreprise doit par ailleurs être prise en compte lors de l'élaboration des objectifs stratégiques de cette dernière.

Outre le souhait de voir le Conseil d'administration participer plus activement à l'élaboration de la stratégie fiscale, environ les trois quarts (75%) des responsables de départements fiscaux qui ont été interrogés ont indiqué qu'ils n'avaient jamais rencontré le Conseil d'administration dans son ensemble. Un échange régulier sur les questions fiscales est cependant indispensable afin de tenir suffisamment compte des développements réglementaires actuels et des discussions relatives à la fiscalité.

Mais quels conseils donner aux Conseils d'administration afin qu'ils se familiarisent avec les nouvelles conditions-cadres?

Le Conseil d'administration doit encourager et suivre le comportement suivant:

Détermination d'un «tone at the top» clair concernant la politique fiscale:

Le Conseil d'administration doit communiquer des principes clairs concernant la philosophie de l'entreprise et l'éthique. Ceux-ci doivent être surveillés grâce à la mise en place d'un système de contrôle solide et bien documenté.

Surveillance active de la stratégie fiscale, y compris des risques correspondants:

Le Conseil d'administration doit élaborer une stratégie fiscale appropriée, qui découle de la stratégie de l'entreprise, et ainsi garantir que les risques fiscaux encourus soient en adéquation avec la politique fiscale.

Adoption d'une position claire en cas de divergences:

Il appartient au Conseil d'administration de définir la manière dont les divergences par rapport aux règles et procédures établies doivent être traitées. Il doit en outre s'assurer que le système de contrôle fonctionne correctement.

Capacité à remettre en question la gestion fiscale:

Le Conseil d'administration est l'initiateur de la politique fiscale et des directives correspondantes et il détermine la stratégie fiscale. A ce titre, il doit être suffisamment informé des questions fiscales afin d'être sur un pied d'égalité avec les managers du département fiscal.

Mise en place de contrôles appropriés au sein du département fiscal:

Les entreprises doivent s'assurer du respect des processus de «compliance» au niveau du groupe et au sein des filiales. Par ailleurs, des rapports précis doivent être émis en temps opportun et les relations avec les autorités fiscales doivent être maintenues de manière proactive.

Contrôle indépendant du département fiscal:

Il est recommandé au Conseil d'administration de faire contrôler les processus fiscaux à intervalles réguliers par le service de révision interne ou par un cabinet d'audit indépendant et compétent.

L'orientation fiscale de l'entreprise va devenir une question stratégique pour le Conseil d'administration

L'orientation fiscale d'une entreprise représentera l'un des défis les plus importants à l'avenir. Une stratégie fiscale appropriée doit, dans la mesure du possible, assurer l'équilibre entre les principes de gestion d'entreprise liés à la création de valeur – laquelle est également exigée par les actionnaires – et la nouvelle compréhension morale et éthique du public quant à ce qui constitue une charge fiscale appropriée.

Dans un environnement économique où les questions fiscales gagnent en complexité, où les exigences réglementaires des autorités fiscales ne cessent de se renforcer et où le public réclame de la transparence, le département fiscal fait face à des défis de plus en plus nombreux et, surtout, nouveaux. La mise en place de processus fiscaux efficaces, grâce à l'utilisation des technologies les plus modernes, et l'établissement d'une structure organisationnelle claire, avec des responsabilités bien définies, ne sont que certains des thèmes qui occuperont le département fiscal à l'avenir et favoriseront le changement. A cet égard, le département fiscal doit pouvoir s'appuyer sur une stratégie fiscale clairement formulée et soutenue par le Conseil d'administration. Cette stratégie fiscale doit découler de la stratégie globale de l'entreprise et définir le cadre relatif à la gestion des risques et à la planification fiscale.

Pour de plus amples informations:
www.kpmg.ch/tft

Hartwig Hoffmann
Tax Management Consulting
hartwighoffmann@kpmg.com

Christoph Funke
Tax Management Consulting
christophfunke@kpmg.com

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Audit Committee News
Numéro 53 / T2 2016 / Reporting financier

Key Audit Matters – Conséquences sur le travail du Comité d'audit

Présentation des faits significatifs pour l'audit (Key Audit Matters)

Par le passé, les rapports d'audit ont suscité de nombreuses critiques (p. ex. formulation trop standardisée et fourniture d'informations insuffisantes sur les faits significatifs). Pour y remédier, *l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* a publié en 2015 l'ISA 701 *Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report*. A l'avenir, le rapport de l'organe de révision devra ainsi contenir des indications sur les faits qui sont particulièrement significatifs pour l'audit. Aux informations usuelles, très standardisées, concernant le résultat de l'audit, s'ajoute donc un élément très individuel concernant les questions examinées.

Les nouvelles dispositions s'appliquent à l'audit des comptes annuels des sociétés cotées en bourse pour les exercices se terminant le 15 décembre 2016 ou ultérieurement – l'exercice à venir est donc concerné. Il est ainsi recommandé aux membres de Comités d'audit d'analyser au cours de cette année les conséquences en résultant sur leur travail. Conformément aux prescriptions de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) publiées en décembre 2015, les nouvelles informations sont obligatoires non seulement pour les sociétés qui établissent leurs comptes annuels selon les IFRS, mais aussi pour celles qui établissent leurs comptes annuels selon les Swiss GAAP RPC, les US GAAP et le Code des obligations.

De quoi s'agit-il?

La publication des nouvelles informations ne constitue pas une obligation de reporting propre à l'entreprise elle-même, mais concerne dans un premier temps uniquement l'auditeur des comptes annuels. Celui-ci doit présenter les *Key Audit Matters* dans son rapport d'audit. Ceux-ci devraient surtout concerner des faits qui sont étroitement liés à la présentation des comptes de l'entreprise. Il s'agit généralement de thèmes relatifs au bilan qui sont particulièrement complexes, nouveaux ou assortis d'une certaine marge d'appréciation, des transactions significatives de l'entreprise ou des conséquences de situations spéciales. Les faiblesses particulièrement significatives du système de contrôle interne peuvent également en faire partie. Dans le cadre des discussions actuelles menées au niveau international, la problématique de «those matters that keep the auditor awake at night» est souvent évoquée. Ces informations ne doivent pas constituer une simple énumération de faits. Les thèmes concernés doivent être décrits d'une manière matériellement suffisante. Il convient en outre de préciser en quoi ils revêtent une importance particulière et comment ils ont été traités par l'auditeur.

Les premières expériences faites à l'étranger montrent que le rapport de l'organe de révision contient souvent quatre ou cinq faits particulièrement importants pour l'audit. Il a en outre été constaté que, bien souvent, l'entreprise publie elle-même des informations étendues dans l'annexe – probablement afin de «prévenir» l'émission d'un rapport correspondant par l'organe de révision, ou de compléter ce dernier.

Le silence est d'argent, la parole est d'or?

On constate souvent que la transparence – future ou effective – modifie le comportement des personnes concernées. S'agissant de la nouveauté à venir, la question de savoir quelles seront les conséquences sur le travail du Comité d'audit est extrêmement intéressante. Pour simplifier, le principe suivant s'appliquera désormais: plus un fait est traité de manière approfondie par l'organe de révision, plus la publication d'informations à ce sujet est vraisemblable.

A première vue (seulement), il peut en résulter des effets indésirables (traitement lacunaire ou très superficiel des thèmes critiques). Dans ce cas, le Comité d'audit risque de se voir reprocher qu'il n'a pas identifié les faits vraiment importants. En réalité, il faut donc plutôt s'attendre à la tendance inverse, à savoir que le Comité d'audit se penchera (encore) de plus près sur le travail de l'organe de révision. Le Comité d'audit doit s'investir plus fortement dans la réalisation d'investigations propres et la formulation d'une d'opinion propre, en particulier là où l'auditeur a fait état de difficultés lors de l'établissement de sa propre opinion (p. ex. en raison de la limitation de l'étendue de l'audit). Un échange précoce entre l'organe de révision et le Comité d'audit est donc indispensable.

Le public est à l'écoute

Les *Key Audit Matters* ne comprennent pas uniquement des thèmes aussi visibles que la dépréciation du goodwill ou l'évaluation des provisions. Même s'ils ne sont pas ciblés en priorité par l'organe de révision, les thèmes connexes à la présentation des comptes tels que les cas de fraude, une gestion des risques insuffisante ou des déficits importants au niveau du système de contrôle interne peuvent devenir particulièrement significatifs dans le cadre de l'audit des comptes annuels. Le fait qu'une information puisse se révéler problématique est évident: outre les risques en termes d'image pour la Direction, se posent également des questions de responsabilité pour les organes concernés, ce qui offre des points d'accroche aux actionnaires critiques et aux médias. Une extension progressive des obligations d'information à l'Assemblée générale est également possible. Si les faits concernés sont, sur le fond, déjà dévoilés, des questions plus ciblées pourront être posées.

Il en résulte deux recommandations pour le Comité d'audit: 1) Il convient de veiller, encore plus que par le passé, à ce que les processus et les méthodes utilisés dans les domaines de la présentation de comptes, du contrôle interne, de la gestion des risques et de la «compliance» soient à jour et, s'agissant des problèmes qui surgissent encore inévitablement, aucune faute d'organisation ne doit être soupçonnée. 2) En ce qui concerne le «tone at the top», des exigences accrues en matière de transparence doivent être remplies: malgré les nouvelles obligations de publication, les problèmes ne doivent pas être dissimulés à l'organe de

révision, mais doivent être identifiés de manière proactive et discutés ouvertement avec l'auditeur. Ceux qui réagissent aux nouvelles obligations de publication par le silence ne font qu'adopter momentanément la politique de l'autruche.

Le défi réside dans les détails

La formulation concrète des passages concernés du rapport d'audit constituera vraisemblablement un véritable casse-tête. D'une part, l'obligation d'établir un rapport incombe clairement à l'organe de révision, qui en assume la responsabilité. D'autre part, l'entreprise cherchera certainement à influencer le rapport – notamment en ce qui concerne la tonalité des affirmations. Par ailleurs, la tendance déjà observée à l'étranger, selon laquelle les entreprises fournissent de leur propre chef des indications supplémentaires sur les incertitudes significatives dans le cadre de l'évaluation présentée dans l'annexe, indications auxquelles l'organe de révision peut alors se référer, devrait se poursuivre.

En raison de ses compétences techniques particulières et de ses intérêts, le Comité d'audit peut, dans le cadre de la coordination entre l'entreprise et l'organe de révision, adopter une position stabilisatrice et un rôle modérateur. Il ne faut toutefois pas oublier qu'un rapport (supplémentaire) constitué de formules toutes faites (rapport dit «boilerplate») ne profite à personne. Il existe manifestement un risque de standardisation progressive. Or non seulement les actionnaires continueront à déplorer le fait que les rapports sont trop standardisés, mais la reconnaissance accrue des travaux du Comité d'audit et de l'organe de révision imaginable en raison de l'introduction des nouveautés restera ainsi également impossible. Par conséquent, la présentation de la situation réelle doit également servir de ligne directrice au Comité d'audit en ce qui concerne les *Key Audit Matters*.

Prof. Dr. Peter Leibfried
Université de St-Gall
peter.leibfried@unisg.ch

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Audit Committee News
Numéro 53 / T2 2016 / Reporting financier

Nouvelle norme: comptabilisation des contrats de location

Conséquences importantes pour les preneurs

En janvier 2016, l'International Accounting Standards Board (IASB) a publié l'IFRS 16 *Contrats de location*, une nouvelle norme relative à la comptabilisation des contrats de location. Celle-ci vise essentiellement à porter au bilan du preneur tous les contrats de location, leurs droits ainsi que leurs engagements connexes. Il s'agit donc d'un changement fondamental au niveau de la présentation des comptes. Les nouvelles règles doivent accroître la transparence des rapports financiers et supprimer les asymétries existantes en matière d'information. En effet, les ratios financiers des entreprises peuvent varier considérablement en fonction de l'activité et du secteur concernés.

Genèse

La nouvelle norme a été élaborée dans le cadre d'un projet commun entre l'IASB et le Financial Accounting Standards Board (FASB). Sa genèse remonte à 2006. Les simplifications et allègements apportés par l'IASB dans la norme finale tiennent compte des nombreuses critiques, parfois véhémentes, suscitées par le second projet de norme datant de 2013. L'IASB a néanmoins maintenu le principe de base selon lequel tous les contrats de location doivent être comptabilisés dans le bilan. Pour le bailleur, les règles de la nouvelle norme sont similaires aux dispositions existantes de l'IAS 17: les contrats de location continuent d'être classés soit comme des contrats de location-financement soit comme des contrats de location simple.

L'IASB et le FASB n'ont toutefois pas réussi à s'accorder sur certaines dispositions. L'IFRS 16 diverge donc à certains égards de la norme américaine (p. ex. la norme du FASB prévoit un modèle mixte pour les preneurs, bien que la comptabilisation de tous les contrats soit également exigée). La nouvelle norme doit être appliquée pour la première fois pour les exercices commençant le 1er janvier 2019 ou ultérieurement.

Comptabilisation au niveau du preneur

En vertu du nouveau modèle de comptabilisation uniforme pour les preneurs, tous les contrats de location doivent être portés au bilan de ces derniers. La distinction exigée jusqu'ici par l'IAS 17 entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple est ainsi abandonnée. Dans de nombreux domaines, les nouvelles règles sont similaires à celles qui s'appliquaient jusqu'à présent aux contrats de location-financement.

La comptabilisation ou la non-comptabilisation des contrats de location au bilan dépendait jusqu'à présent de leur classification. Désormais, seuls les contrats qualifiés de contrats de location sont ainsi concernés par les nouvelles règles. L'identification des contrats de location se base sur la nouvelle définition de l'IFRS 16 qui s'inspire de la définition existante, mais quelques différences sont à relever. Face à la complexité des règles, les utilisateurs devront donc faire preuve de vigilance lors de l'identification des contrats de location et de leurs composantes (contrats de location incorporés).

Au début du contrat de location, le preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation ainsi qu'un engagement de location. L'engagement de location correspond initialement à la valeur actuelle des paiements futurs au titre de la location pendant la durée attendue du contrat de location. A cet égard, des options de renouvellement et des options d'achat sont prises en compte si leur exercice est considéré comme suffisamment certain. Les paiements attendus en raison de garanties de valeur résiduelle ainsi que le versement de pénalités en cas de résiliation (si la durée reflète l'exercice d'une option de résiliation par le preneur) font également partie des paiements au titre de la location.

S'agissant des paiements variables au titre de la location, l'IASB a volontairement décidé de n'intégrer dans l'évaluation que les paiements au titre de la location qui sont basés sur un indice ou les paiements qui dépendent par exemple d'un loyer de marché ou d'un taux d'intérêt de marché. Les autres paiements variables au titre de la location (p. ex. paiements sur la base du chiffre d'affaires) sont comptabilisés en résultat pendant la période au cours de laquelle la condition qui déclenche le paiement est remplie.

Lors de la comptabilisation initiale, la valeur de l'actif lié au droit d'utilisation correspond à la valeur de l'engagement de location, plus les coûts directement imputables du preneur, les paiements éventuels au début ou avant le début du contrat de location ainsi que les coûts estimés pour les engagements de démantèlement et d'autres engagements comparables, pour autant que de tels engagements existent pour le preneur au début du contrat de location ou à partir de l'utilisation de l'actif.

L'actif lié au droit d'utilisation est évalué à la valeur d'acquisition et diminué des amortissements prévus sur la période la plus courte entre la durée d'utilisation et la durée contractuelle. L'engagement de location est actualisé sur la durée à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif et ajusté compte tenu des paiements effectués au titre de la location. Dans certains cas (p. ex. modification de l'estimation de la durée de la location, nouvelle évaluation d'une option d'achat ou adaptation à un nouveau niveau de l'indice), une réévaluation de l'engagement de location avec une correction simultanée de l'actif lié au droit d'utilisation est nécessaire. La norme actuelle n'exige pas de telles réévaluations pour les contrats de location-financement.

Allègements

S'agissant de la comptabilisation et de l'évaluation, l'IFRS 16 donne la possibilité au preneur de constituer un portefeuille de contrats avec des caractéristiques identiques ou similaires, si un traitement individuel ne produirait pas des résultats sensiblement différents. De plus, il est possible de renoncer à la comptabilisation pour les contrats de location à court terme et pour les objets de location de faible valeur. Les contrats de location à court terme sont des contrats de location dont la durée s'élève à douze mois au maximum. A cet égard, des options de renouvellement doivent être prises en compte si l'exercice de ces options est considéré comme suffisamment certain. Les actifs présentant une valeur à neuf jusqu'à USD 5'000 (p. ex. photocopieur ou IT) sont considérés comme ayant une faible valeur. Cet allègement s'applique même lorsque la valeur agrégée des actifs est importante. Avec ces dispositions, l'IASB a en partie tenu compte des préoccupations de beaucoup d'utilisateurs, qui estimaient que l'application de la norme était rendue difficile en raison du nombre élevé de contrats.

Des allègements sont également prévus en ce qui concerne le passage à la nouvelle norme. Par exemple, une première application entièrement rétroactive n'est pas exigée.

Conséquences importantes pour le preneur

Selon les règles existantes de l'IAS 17, une grande partie des contrats de location pouvaient être classés en tant que contrats de location simple et ne devaient pas être portés au bilan. Seule la présentation des engagements de location futurs dans l'annexe était exigée. Une analyse mondiale de l'IASB portant sur environ 14'000 sociétés cotées en bourse qui appliquent les IFRS et les US GAAP a montré que les paiements futurs au titre des contrats de location simple s'élevaient au total à USD 2.86 milliards dans les derniers comptes annuels. Ce traitement hors bilan appartient désormais au passé, à l'exception des contrats de location pour lesquels les allègements susmentionnés sont applicables. Dorénavant, un actif et un engagement correspondant doivent être comptabilisés au bilan pour tous les contrats. Une présentation plus fidèle à la réalité doit ainsi être assurée. La publication d'informations complémentaires doit également accroître la transparence concernant le financement et le capital lié. L'IASB considère en effet que l'extension et l'amélioration des données présentées dans l'annexe ne permettent pas à elles seules de réaliser ces objectifs.

Avec la nouvelle norme, les bilans des entreprises vont ainsi devenir plus détaillés et contiendront des actifs et des passifs supplémentaires parfois importants. L'analyse de l'IASB portant sur une sélection d'entreprises montre que la valeur actuelle des engagements futurs qui n'étaient jusqu'ici pas portés au bilan représente en moyenne environ 5% du total du bilan. Dans certains secteurs, ce chiffre peut atteindre 20%, voire plus de 50% pour certaines entreprises. Selon l'activité et le secteur en question, les ratios financiers d'un preneur peuvent changer sensiblement en raison de la modification de la comptabilisation du résultat en termes de timing et de contenu. Le tableau ci-après en fournit un aperçu:

Ratio	Effet attendu
Taux de capitaux propres	↓ Diminution
Degré d'endettement	↑ Augmentation
EBIT/Résultat opérationnel	↑ Augmentation
EBITDA	↑ Augmentation
Cash-flow opérationnel	↑ Augmentation

En raison des engagements supplémentaires, le taux de capitaux propres va diminuer et le degré d'endettement va augmenter. Les paiements au titre des contrats de location simple étaient jusqu'ici présentés dans les charges d'exploitation et, par conséquent, dans l'EBIT/le résultat opérationnel ou l'EBITDA. Ces paiements seront désormais remplacés par l'amortissement de l'actif et par une charge d'intérêt. Ces deux postes ne font pas partie de l'EBITDA et la charge d'intérêt ne fait pas partie de l'EBIT, l'impact de l'augmentation de ces deux indicateurs est donc variable. Enfin, les nouvelles règles engendrent une augmentation du cash-flow opérationnel, qui contenait jusqu'ici les paiements au titre des contrats de location simple. Selon l'IASB, la présentation dans le tableau des flux de trésorerie doit être cohérente avec la pré-

sentation dans le bilan et dans le compte de résultat. Les flux de trésorerie attribués à la composante de remboursement des paiements au titre des contrats de location doivent par conséquent être présentés en tant que flux de trésorerie de financement. Les flux d'intérêts sont présentés d'une manière analogue à tous les autres paiements d'intérêts.

Les changements au niveau des ratios peuvent avoir des conséquences au niveau des covenants et des notations. Ces conséquences doivent être examinées avec soin. S'agissant des banques, se pose en outre la question de savoir comment les nouveaux actifs doivent être classés du point de vue réglementaire.

La répartition des charges dans le temps est également impactée. En effet, les amortissements de l'actif lié au droit d'utilisation sont généralement constants sur la durée, mais la charge d'intérêt diminue. Par rapport aux contrats de location simple selon l'IAS 17, il en résulte une concentration des charges globales au début de la période («front-loading»), c'est-à-dire que celles-ci sont plus élevées au départ et diminuent au cours de la durée.

Des défis importants liés à la mise en œuvre et à l'application

La mise en œuvre et l'application de la nouvelle norme peuvent placer les entreprises face à d'importants défis en termes de processus, d'organisation et d'informatique. Elles exigent en effet l'utilisation de ressources supplémentaires et engendrent des coûts plus élevés. La nouvelle norme entraîne des conséquences dans différents domaines, dont le tableau ci-après fournit un aperçu:

Domaine	Conséquences
Identification et analyse des contrats	• A quelques exceptions près, tous les contrats de location actifs doivent être identifiés (inventaire des contrats). • En vue de l'implémentation de la nouvelle norme, les contrats doivent être analysés et les données nécessaires doivent être déterminées.
Nouvelles estimations et décisions discrétionnaires	• La réalisation continue de nouvelles estimations exige que le senior management participe aux décisions, tant au début du contrat de location que lors des clôtures subséquentes. • Les nouvelles estimations réalisées à la date de clôture augmentent la volatilité du bilan et peuvent compromettre la fiabilité des prévisions financières.
Impact sur les conditions contractuelles et les pratiques commerciales	• Les conditions contractuelles et les pratiques commerciales – p. ex. la structuration et la détermination du prix des contrats de location, y compris la durée du contrat et les options de renouvellement – doivent être examinées afin de minimiser l'impact de la nouvelle norme. • Des départements autres que celui de la comptabilité financière sont également concernés (p. ex. trésorerie/controlling, service juridique, approvisionnement/vente, gestion des immeubles, révision interne et informatique).
Nouveaux systèmes et processus	• Les exigences en matière de gestion des contrats et les processus informatiques relatifs à la préparation et au traitement des données augmentent. • La complexité ainsi que les décisions discrétionnaires et les nouvelles estimations nécessaires peuvent exiger des ressources et des contrôles supplémentaires pour surveiller les contrats de location en cours.

Même si l'entrée en vigueur de la nouvelle norme semble encore éloignée, les entreprises doivent analyser en amont les nouvelles règles afin d'identifier les principaux impacts sur leurs activités et de préparer leur communication à l'attention des analystes et des investisseurs.

Thomas Wicki
International Accounting & Reporting
twicki@kpmg.com

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.

Audit Committee News
Edition 53 / Q2 2016 / Corporate Governance

Risk Oversight: A Full Board and Enterprise-Wide Responsibility

Q&A with Maggie Wilderotter, Executive Chairman of Frontier Communications

ACI: Given the heavy workloads many audit committees have today, is it time for boards to take a step back and reassess risk oversight responsibilities generally, and specifically with regard to operational risks?
Maggie Wilderotter: I would say yes. All of the public boards I'm involved with look at risk as a dynamic category, not as a static category – because risk is situational to what a company is going through at any particular period of time. And while the audit committee tends to have what I would call the deep dive responsibility on risk, the board has the overall responsibility for overseeing the company's risk mitigation strategies. To help alleviate some of the audit committee's workload, I think you're seeing more boards looking at how risk oversight responsibilities are allocated, or they're setting up specific committees – for example, an IT committee, to look at the IT side of what an audit committee would have looked at in the past.

ACI: Many boards and audit committees today are struggling with oversight of cyber security. What are your thoughts on how the board can get a better handle on their oversight of cyber risk?
Wilderotter: At Frontier, we have hundreds of thousands of denial-of-service attacks every week – so, at the board level, we're very focused on the macro picture.

But the audit committee is also looking at where the vulnerabilities are and understanding at a more technical level what's being done to shore those up. There's still a big educational component – what systems we have, how we strengthen them, what kind of access-management is in place, how we're dealing with employees' personal devices, how we respond to breaches. The audit committee tends to do the deeper dive on cyber risk, but ultimately it's a full board discussion.

Another good practice – which we do at Frontier, P&G, and Xerox – is to have the CISO come in and do a full presentation for the audit committee on cyber security. What's being done not only to maintain security but to continually upgrade for detection and prevention? How is the company collaborating across its industry to benefit from what other companies have learned? At Frontier the CISO comes in twice a year – and for all of these presentations, we invite the entire board to attend on an optional basis.

ACI: How do you help ensure effective communication and coordination among the board and its standing committees regarding oversight activities around the company's key strategic and operational risks?
Wilderotter: Cyber security is a good example. As I mentioned, the audit committee does the deep dive on cyber, but on all the boards I sit on, we give all members of the board the option to participate or sit in on that discussion. We also bring in outside experts to talk about cyber, so the entire board can hear that as well. It helps everyone stay up to speed.

Solid committee reports to the board are also important. They're more detailed than they have been in the past – particularly the audit committee's report-out on risk – and they can provide context and opportunity for a quality discussion at the full board level on specific risks.

On all the boards I sit on, we set aside time each year to do a deep dive on enterprise risk management at the board level, and several times a year at the audit committee level.

ACI: What is the nature of your board's interaction with the chief risk officer – and is that relationship evolving to meet new challenges posed by the risk environment?
Wilderotter: It's interesting – none of the companies whose boards I sit on have a chief risk officer. The CFO, CEO, CIO, and typically the head of internal audit and the chief accounting officer collectively share that role and responsibility – which gives us a great enterprise-wide view. I think it's healthier to have dispersed capability looking at risk constantly because it provides different perspectives and checks and balances on risk. When you delegate the risk role to one person – or to one board committee – I think you actually increase the chance of there being an issue. "Oh, that's the risk department's issue, not mine." Or "the risk committee has risk, so the other committees don't have to worry about it." That's why risk oversight needs to be a full board and an enterprise-wide responsibility.

ACI: A strong risk culture is fundamental for effective risk management. What are some of the determining factors that can "make or break" a strong risk culture?
Wilderotter: When you run companies, you're taking risk every single day. Every decision you make has risk associated with it. What you want is a culture within the company of taking calculated risk and taking risk where you try to identify up front, as best you can, the outcomes of taking those risks. You look at the best and worst case scenarios and try to anticipate what could go wrong and what could go right.

As a board member, I try to make sure the culture is healthy and that there's diligence around the risks that could have significant downside for the company. And it's not about the board saying "Don't take the risk." It's about the board saying "Have you thought through all of the issues associated with the risk posed by that decision?" You also want to make sure the culture itself brings in voices that serve as a check and balance within the senior leadership. If somebody says "stage left" and everybody just turns left without asking why, you probably don't have a healthy risk culture.

The right culture has an openness and transparency in terms of how the leadership works with each other and the wider organization – where employees are comfortable providing feedback in an open and honest discussion, where there are checks and balances and different views are heard.

ACI: How can the board help ensure that the company is not too risk averse?

Wilderotter: I think it's a challenge for a lot of boards. You can't just stick your head in the sand and take no risks. You have to have courage to be on a board because part of it is being able to assess the risks and enable the company's leadership to go take those risks.

I do see boards spending much more time debating risk. But you want to make sure it's being done in the context of making good decisions, not making no decisions. One of the things we emphasized in the NACD (Blue Ribbon Commission) white paper on Strategy Development is that strategy and risk go hand in hand. There's risk in the direction that the company chooses to take. There's risk in the implementation of the strategy. There's risk in the unknowns and the outside factors that you can't control. Risk has to be part of that strategic discussion. You try to identify what the risks could be and whether they're surmountable or not, how much risk you're willing to take, and how far you'll go in pursuing those strategic decisions.

It's important to spend time on risk and strategy at the corporate level and the operating level. At every meeting, we're touching at some point on an operating strategy of the company, whether it's the business model, a new market, partnerships, M&A, industry and competitive strategies, or pricing strategy. And then two or three times a year – rather than a one-time offsite – the board focuses on the macro strategy for the company. Are you a leader in your market? Are you an acquirer? Are you dressing up to sell? Are you splitting parts to the business out to create value in a different way? Are you rethinking how you manage cash on the balance sheet? This macro-level discussion is really where you get into whether the company is taking the right risks.

Maggie Wilderotter

Maggie Wilderotter was named executive chairman of Frontier Communications in April 2015, where she served as chairman and CEO since January 2006 and before that, was president, CEO and a member of the Board. She also serves on the boards of Xerox, Procter & Gamble, Juno Therapeutics, and other organizations. Mrs. Wilderotter is a member of the Board of Advisors of BoardRoom IQ, WomenCorporateDirectors, and The Committee of 200. In 2011, she was named to the Directorship 100, and frequently appears in the FORTUNE magazine ranking of the "50 Most Powerful Women in Business."

This interview was originally published in the ACI's Directors Quarterly, October 2015 of ACI USA.

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.

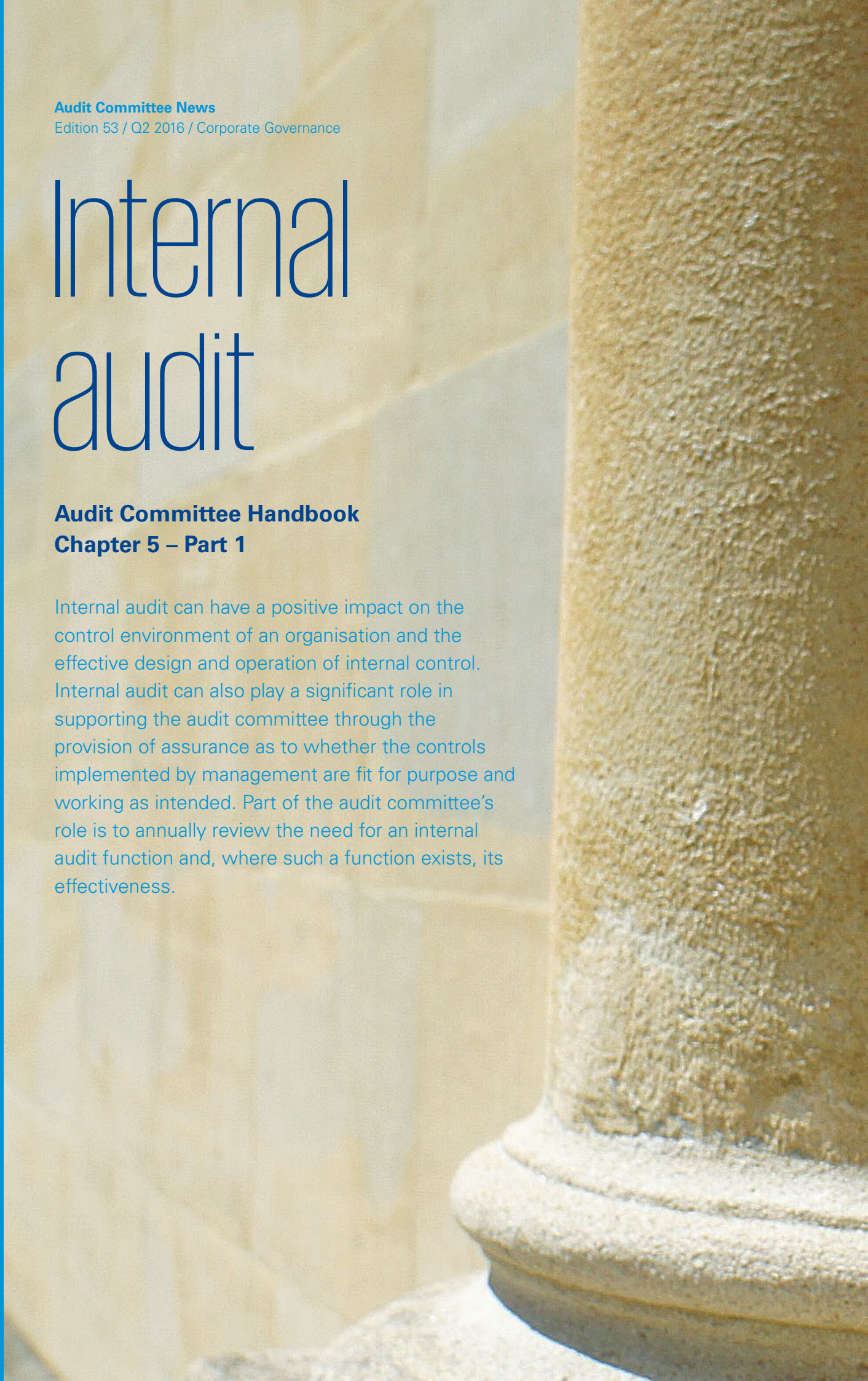
© 2016 KPMG AG is a subsidiary of KPMG Holding AG, which is a member of the KPMG network of independent firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss legal entity. All rights reserved.

Audit Committee News
Edition 53 / Q2 2016 / Corporate Governance

Internal audit

Audit Committee Handbook Chapter 5 – Part 1

Internal audit can have a positive impact on the control environment of an organisation and the effective design and operation of internal control. Internal audit can also play a significant role in supporting the audit committee through the provision of assurance as to whether the controls implemented by management are fit for purpose and working as intended. Part of the audit committee's role is to annually review the need for an internal audit function and, where such a function exists, its effectiveness.



The need for an internal audit function will vary depending on organisation specific factors including the scale, diversity and complexity of the organisation's activities and the number of employees, as well as cost/benefit considerations. When undertaking its assessment of the need for an internal audit function, the audit committee should also consider whether there are any trends or current factors relevant to the organisation's activities, markets or other aspects of its external environment which have increased, or are expected to increase, the risks faced by the organisation. Such an increase in risk may also arise from internal factors such as organisational restructuring or from changes in reporting processes or underlying information systems. Other matters to be taken into account may include adverse trends evident from the monitoring of internal control systems or an increased incidence of unexpected occurrences.

In the absence of an internal audit function, management needs to apply other monitoring processes in order to assure itself, the audit committee and the board that the system of internal control is functioning as intended. In these circumstances, the audit committee will need to assess whether such processes provide sufficient and objective assurance.

Establishing and maintaining an effective internal audit function

Internal audit can be sourced either through an in-house function or an external service provider. The decision as to which is appropriate will usually be driven by the availability of appropriate skills and the breadth and depth of experience to cover the organisation's operations adequately. The cost implications of each approach may differ significantly.

Outsourcing continues to be a common option, not least because it arguably enhances the internal audit function's independence from operational management and provides access to a wider range of skills and experience than can typically be maintained by a small in-house team.

The relative strengths and weaknesses of different internal audit sourcing options are discussed in more detail in Appendix 1.

Where an internal audit function exists, the audit committee should participate in the appointment, promotion or dismissal of the head of internal audit, and help determine the required qualifications, reporting obligations and compensation. The audit committee should also help to ensure internal audit has access to all appropriate persons both at board level and within the company.

The audit committee should be involved in developing and approving internal audit's remit, goals and mission, to be certain of its proper role in the oversight function. Collaboration with both management and internal audit in developing internal audit's remit should help ensure a proper balance between the assessment of internal control and any responsibilities for operational efficiency, risk management and other special projects.

Establishing the "right" role for the internal audit function is not a "one size fits all" exercise, and the focus areas and strategic ambitions of any internal audit function rarely stay the same from one financial year to the next. Indeed, if there are signs that an internal audit plan simply rolls-over, this in itself offers a warning sign that there could be an absence of the kind of robust challenge that is needed; an organisation's key risks are rarely static – especially in the current economic environment.

Audit committees looking to optimise internal audit's resources and activities need to ensure that the function's audit plans are clearly defined in the context of the organisation's overall assurance landscape. A clearly defined and communicated remit helps to remove unnecessary duplication of effort and ensure the audit teams and expertise are focused and the investment in the internal audit function is maximised.

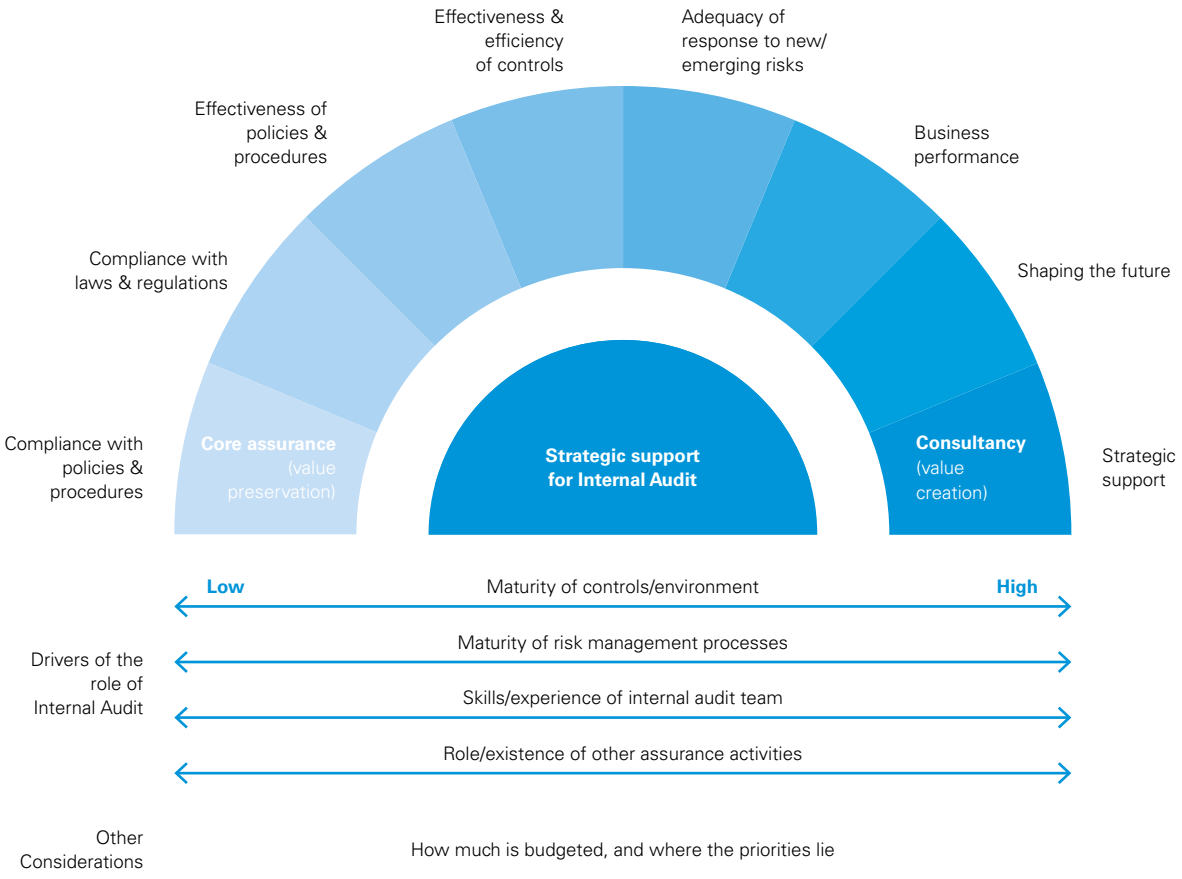
Getting the right balance between core assurance and value creation audit

In a business that has an unstable control environment, or is experiencing significant change or growth, value is often demonstrated by giving high quality assurance over the effectiveness of core controls. This helps to mitigate the risk of control failures and associated financial surprises. Newly established internal audit functions are also more likely to be focused on assessing the effectiveness of the "basic" processes and controls.

Where there is a strong and stable control environment and where the risk management processes are mature and have an experienced team in place, internal audit can focus more on risk-based auditing. Particularly where there are other sources of assurance over core controls, such as self assessment.

Adjusting the balance can see internal audit working alongside management in a business partnering role. The richness of assurance and opinion can help to support major change programmes or challenge controls design as processes are streamlined. This is at the high end of value creation and is an achievable ambition provided that a number of factors are in place [see diagram]. This type of role requires careful management to ensure the responsibilities of the business and the independence of internal audit do not become blurred.

An overview of the potential roles and range of input internal audit can provide



The audit committee should also ensure that the internal audit function has adequate resources and access to information to enable it to fulfil its mandate, and is equipped to perform in accordance with appropriate professional standards for internal auditors. The audit committee should pay particular attention to the experience and resources within the internal audit function in times of crisis and ensure the internal audit budget and activities are not inappropriately curtailed as a result of cost cutting exercises.

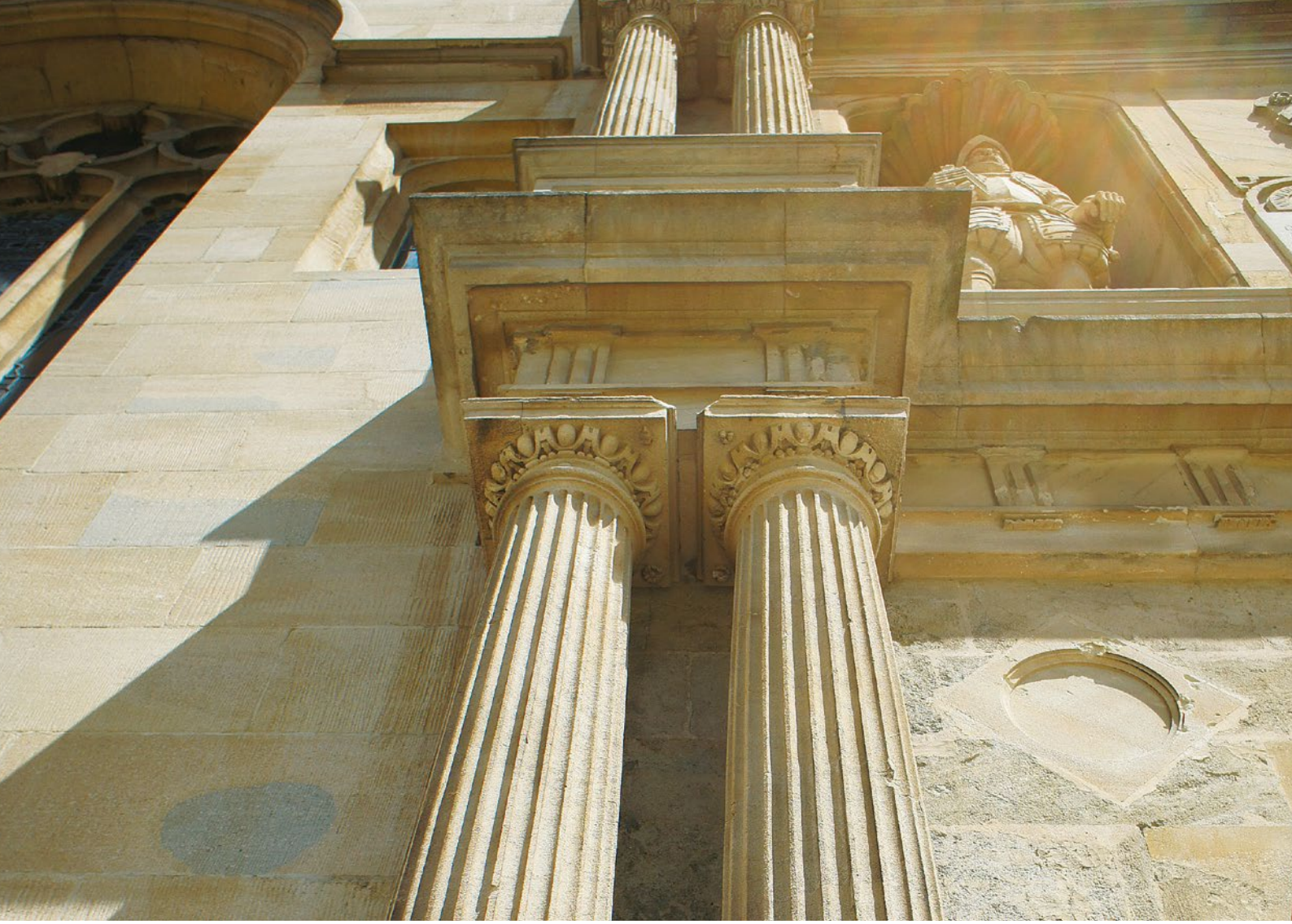
Staff costs and size (Internal Audit functions with 1 to 10 full time equivalents)

Revenue	Staff Count	Staff costs	IA cost as a % of revenue
Under $500m	4.46	$613,723	0.3062%
$500m – $1billion	4.97	$737,837	0.1044%
$1billion – $5billion	6.56	$1,103,575	0.0592%
$5billion – $15billion	7.73	$1,432,760	0.0209%

Staff costs and size (all Internal Audit functions)

Revenue	Staff Count	Staff costs	IA cost as a % of revenue
Under $500m	7.20	$819,188	0.3674%
$500m – $1billion	7.39	$908,637	0.1272%
$1billion – $5billion	13.12	$1,966,616	0.0883%
$5billion – $15billion	36.69	$4,959,768	0.0569%
$15billion – $25billion	40.64	$6,499,301	0.0361%
Over $25billion	106.29	$19,490,205	0.0349%

The data set out above is extracted from pages 16 and 17 of the "Global Auditing Information Network (GAIN): HOIA International Network" report, May 2010, The Institute of Internal Auditors.



When considering the skills and experience of the internal audit function, the audit committee should not overlook the personal attributes of those within the internal audit function and the need to balance quality internal audit/ operational management relationships with the need to remain impartial and maintain professional scepticism. The audit committee will require internal audit to be objective and "to the point" – and this may involve implicit or explicit criticism of management. Consequently, internal audit will need the right mix of technical skills, industry/business knowledge and "soft skills" if they are to be fully effective.

Read in our next issue about oversight of the Internal Audit function.

Audit committee questions

- Does internal audit have appropriate authority and standing within the organisation to carry out its duties effectively?
- Does internal audit have clearly defined terms of reference that articulate the scope of its work? Is the charter regularly reviewed to ensure it remains appropriate?
- Are internal audit's reporting lines unambiguous and is it clear that internal audit has direct access to the audit committee?
- Do internal audit's terms of reference provide for regular meetings between the head of internal audit and the audit committee – including *in camera* meetings without management being present?
- Is an appropriate relationship maintained between the internal audit function and the external auditors (and other assurance providers)?

Appendix 1

Internal Audit Sourcing Options: The relative strengths and weaknesses of different sourcing models are set out below.

Sourcing model	Pros	Cons
In-house function	✔ Continuity of staff ✔ Certain and controllable cost ✔ Full control of the function ✔ A resource pool for the business ✔ Training ground for employees ✔ Greater cultural alignment ✔ Insiders	✖ May not be fully employed effectively and efficiently ✖ Difficult to acquire necessary/maintain all skills and experience to meet the risk profile of the business ✖ Need to continually invest in training and development ✖ Recruitment hassles ✖ Ineffective/inefficient start up ✖ Retention and development strategies required ✖ Reduces opportunity to provide fresh perspective/risk of complacency or familiarity
Co-source	✔ Long term permanent on-site presence through HIA (Head of Internal Audit) ✔ Access to broad range of skills through the partner ✔ Draw on specialist skills as and when, and only when, needed ✔ Continuity through HIA ✔ Pull in up to date skills and experience as needed ✔ Quick to implement ✔ Skills transfer to in house team ✔ Flexible approach, clearly defined service level and KPI measures ✔ Credibility to third parties ✔ No or reduced training cost	✖ Time taken to recruit HIA ✖ Possible cost impact ✖ Management resource needed in recruitment and relationship development ✖ Dependency on 3rd party ✖ Possible lack of staff continuity ✖ Other challenges for in house resource as above
Full outsource	✔ Established methodologies & benefit of refreshment based on experiences across different organisations ✔ Up to date, skilled staff ✔ Ability to draw on a wide range of skills as and when required ✔ No time taken up by managing service and resources ✔ Clearly defined service level and performance measures ✔ Easily established and quickly effective ✔ Credibility to third parties ✔ Ability to manage costs by avoiding non-productive periods	✖ No permanent on-site resource to help other areas of the business ✖ Potential cost impact ✖ Possible lack of staff continuity ✖ Remote from business developments, the culture and politics ✖ Management time to establish and maintain relationships

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.

© 2016 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.

www.auditcommittee.ch
Vous trouverez régulièrement des informations actualisées vous concernant sur la page d'accueil du KPMG's Audit Committee Institute.

Hotline +41 58 249 22 22
Si vous avez des questions spécifiques, nous y répondrons aussi volontiers par téléphone.

Changement d'adresse
Veuillez s.v.p. communiquer vos changements d'adresse à:

auditcommittee@kpmg.ch,
Fax +41 58 249 44 01 ou à
KPMG AG, Bettina Graf,
Badenerstrasse 172, 8026 Zurich

Published by – KPMG AG

Editor – KPMG's Audit Committee Institute,
Badenerstrasse 172, CH-8026 Zurich,
Telephone +41 58 249 22 22,
Telefax +41 44 249 33 60,
e-mail: auditcommittee@kmpg.ch

Editorial Team – Philipp Hallauer, Shqiponja Isufi, Isabelle Maag, Mareva Freites Lecerf

Design – diekonkreten.ch

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2016 KPMG SA est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre du réseau KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une personne morale suisse. Tous droits réservés.