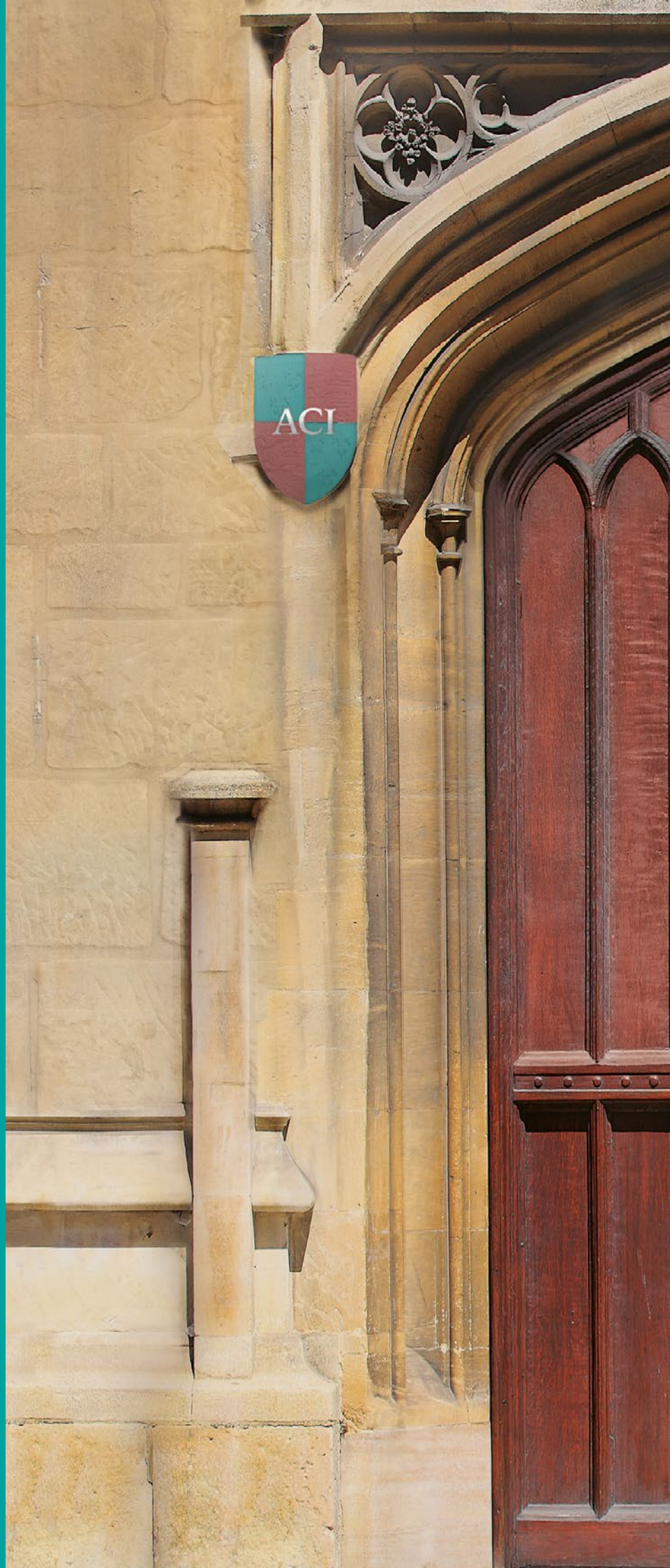




AC News

Audit Committee Institute

Numéro 54 / T3 2016



Editorial

Chère lectrice, cher lecteur

Le 17 juin 2016, l'Assemblée fédérale (chambres réunies) a adopté la loi finale relative à la troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III). Celle-ci vise à préserver et à renforcer l'attractivité de la place économique suisse tout en tenant compte des exigences internationales. Stefan Kuhn et Oliver Eichenberger vous présentent un aperçu des principaux aspects de cette importante réforme.

La récente étude de KPMG «Seeking Value through Internal Audit» analyse les attentes du Conseil d'administration et du management envers la révision interne. Dans un environnement de plus en plus volatile, la révision interne doit dépasser le cadre de ses activités traditionnelles afin de contribuer à assurer la continuité de l'entreprise à long terme. Luka Zupan résume les principales conclusions de l'étude.

L'examen approfondi du travail de l'organe de révision par le Comité d'audit revêt une importance croissante. D'une part, il sert les intérêts des actionnaires, qui doivent disposer de rapports financiers fiables. D'autre part, il permet de plus en plus aux cabinets d'audit de se différencier non pas principalement en termes de prix, mais aussi et surtout en termes de qualité. Philipp Hallauer explique comment le Comité d'audit peut assumer sa responsabilité à cet égard.

Ces dernières années, le professeur Reto Eberle et Daniel Lengauer ont étudié en profondeur pour le Commentaire zurichois les dispositions légales concernant la révision en Suisse. Dans leur article, ils présentent des conclusions importantes pour le Comité d'audit.

La réforme de l'audit au niveau de l'UE est entrée en vigueur le 17 juin 2016. Le moment est donc venu d'examiner une nouvelle fois les principales conséquences de cette réforme pour les entreprises suisses. Manuela Stefani et Philipp Hallauer montrent en quoi les nouvelles règles pourraient impacter les groupes suisses actifs au niveau international.

L'IFRS 9, la nouvelle norme comptable relative aux instruments financiers, devra être appliquée à partir du 1er janvier 2018. A première vue, les changements semblent peu étendus. Laura Galbiati montre toutefois qu'il existe des différences notables par rapport à l'IAS 39 existante et qu'il convient de se pencher dès aujourd'hui sur la mise en œuvre de l'IFRS 9.

Nous vous souhaitons une agréable et intéressante lecture et un très bel été.

Avec nos meilleures salutations



Philipp Hallauer



Hélène Béguin



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 La dernière ligne droite
Troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III)

8 Internal audit and audit committee
Effectively managing the expectations of the audit committee from an internal audit perspective

Gouvernance d'entreprise

12 Internal audit
Audit Committee Handbook Chapter 5 – Part 2

**19 Evaluation de la qualité de la révision
par le Comité d'audit**

22 L'organe de révision et le Comité d'audit
Dernières conclusions tirées du Commentaire zurichois

**26 EU Audit Reform and its impact on
Swiss entities**

**30 Aligning talent and strategy for a
future-ready board**

Reporting financier

33 IFRS 9
(Financial Instruments) for corporates



La dernière ligne droite

Troisième réforme de l'imposition des entreprises (RIE III)

Depuis 2007, la Suisse subit une pression internationale croissante concernant l'imposition privilégiée des sociétés holdings, des sociétés mixtes et des sociétés de domicile. Cette pression est exercée notamment par l'Union européenne et l'OCDE (voir à cet égard l'article paru dans l'AC News 48 / T1 2015). Pour y répondre, la Confédération et les cantons ont entrepris de remanier la législation fiscale suisse.



En juin 2015, le Conseil fédéral a soumis au Parlement le message relatif à la «loi fédérale sur l'amélioration des conditions fiscales en vue de renforcer la compétitivité du site entrepreneurial suisse». Le Conseil des Etats a rendu une première décision au cours de la session d'hiver 2015. Le Conseil national en a fait de même au cours de la session de printemps 2016. Dans le cadre de la procédure actuelle visant à éliminer les divergences entre les deux chambres, le Conseil des Etats a confirmé sa position le 30 mai 2016. Avec l'introduction d'un impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts, il subsiste donc une différence importante, qui devrait être résolue au cours du mois de juin. Le délai référendaire courra ensuite pour une durée de 100 jours.

Efforts visant à maintenir la compétitivité de la place économique suisse

L'objectif de la RIE III est de renforcer l'attractivité fiscale de la Suisse, de favoriser l'acceptation internationale des principales caractéristiques du régime suisse d'imposition des entreprises et de garantir des recettes fiscales suffisantes afin de financer les activités publiques.

Il s'agit plus particulièrement d'assurer la sécurité juridique et la sécurité des investissements et d'accroître la compétitivité du système fiscal suisse. Les statuts fiscaux spéciaux (à imposition privilégiée), dont bénéficient les sociétés holdings, les sociétés mixtes et les sociétés de domicile/d'administration, ainsi que la pratique fiscale relative aux sociétés principales et aux succursales financières («Swiss Finance Branch») doivent être abolis. Diverses mesures de remplacement doivent en atténuer les effets.

Eléments largement incontestés de la réforme

Introduction d'une «patent box» au niveau cantonal

La «patent box» proposée a pour but de soutenir les investissements en Suisse via une incitation à conserver les brevets existants (de même que les droits similaires tels que les inventions vraisemblablement non brevetées des petites et moyennes entreprises ainsi que les logiciels), à mettre au point des produits innovateurs et brevetés et à créer en Suisse des postes de travail liés au développement et à forte valeur ajoutée. La «patent box» comprend l'imposition réduite (90% au maximum, selon le Conseil des Etats) des revenus des droits de propriété intellectuelle et des droits similaires au niveau cantonal.

Introduction facultative d'un encouragement fiscal en amont de la R&D

Les cantons doivent obtenir la possibilité de prévoir des déductions accrues au profit de la recherche et du développement (R&D). Des dépenses de R&D déductibles à plus de 100% (150% au maximum selon le Conseil des Etats) de la base imposable seraient ainsi autorisées. Il reste encore à décider si une définition uniforme des activités éligibles doit être donnée par la Confédération ou si les cantons doivent bénéficier d'une marge de manœuvre en la matière. Par ailleurs, la question de savoir si les cantons peuvent autoriser la déduction équivalente ou réduite des dépenses de R&D

par des tiers à l'étranger (comme le souhaite le Conseil national, contrairement au Conseil des Etats) n'a toujours pas été tranchée.

Règles générales relatives à la déclaration des réserves latentes

La réglementation prévue, avec un traitement cohérent des arrivées et des départs depuis/vers l'étranger, offre une sécurité de planification aux contribuables et aux autorités.

Règles transitoires concernant les réserves latentes en cas de changement de statut / «step-up»

Le mécanisme du «step-up» a pour but que les réserves latentes issues des statuts fiscaux cantonaux existants bénéficiant d'un taux d'imposition inférieur (p. ex. 0% pour une société holding au niveau cantonal) soient également imposées à un taux inférieur au lieu du taux ordinaire plus élevé.

La disposition transitoire prévue dans la loi sur l'harmonisation fiscale permet aux entreprises d'être (toujours) imposées à un taux inférieur (à un taux spécial devant être déterminé par les cantons) pendant une période de cinq ans au maximum, pour autant que leurs bénéfices au cours de cette période reposent sur la réalisation des réserves latentes existantes lors du changement de statut. Par rapport à la déclaration des réserves latentes fiscalement neutre ou à imposition privilégiée («step-up») discutée précédemment, cette règle présente l'avantage que les valeurs fiscales ne subissent pas de véritables changements et que, par conséquent, aucun impôt latent ne doit être pris en compte. L'inconvénient réside toutefois dans le fait que l'effet est limité à cinq ans au maximum.

Dans certains cas, il peut donc s'avérer judicieux de déterminer si un changement anticipé de statut au profit d'une imposition ordinaire avec un mécanisme de «step-up» anticipé (c.-à-d. avant la mise en œuvre de la RIE III) est possible. Cette possibilité doit être étudiée avec le canton concerné, des discussions importantes sur la péréquation financière intercantonale étant par ailleurs encore en cours. Un tel mécanisme de «step-up» anticipé présenterait l'avantage que les valeurs fiscales augmentées pourraient, selon la catégorie d'actifs concernée, être amorties avec effet sur le bénéfice au cours d'une période plus longue (généralement, dix ans au maximum) et qu'il serait ainsi possible de bénéficier plus longtemps de cet effet (réduction de la charge fiscale) qu'en vertu de la règle transitoire. L'inconvénient réside toutefois dans le fait que, selon la norme comptable applicable, des impôts latents sur les valeurs fiscales augmentées doivent être imputés, une augmentation du taux d'imposition effectif ne pouvant alors pas être amortie sur plusieurs années.

Limitation des déductions

Les deux chambres du Parlement s'accordent sur le fait qu'il doit y avoir une limitation globale de toutes les mesures fiscales (réduction de 80% au maximum du bénéfice imposable avant la déduction et la prise en considération des me-

sures correspondantes et avant la compensation des pertes, sans tenir compte du rendement net des participations), ce qui offre une sécurité de planification accrue aux cantons.

Allègements relatifs à l'impôt sur le capital

En raison de la suppression également attendue des taux d'imposition réduits sur le capital pour les sociétés à statut privilégié, les cantons doivent avoir la possibilité d'introduire des allègements relatifs à l'impôt sur le capital pour les participations et les brevets (y c. les droits similaires) ainsi que, le cas échéant, les prêts de groupe.

Réduction générale des taux cantonaux d'imposition des bénéfices

Les cantons décident eux-mêmes de réduire leurs taux d'imposition aux niveaux cantonal et communal. Cette mesure est saluée par la Confédération et encouragée notamment via une augmentation de la part cantonale au revenu de l'impôt fédéral direct. Certains cantons ont déjà communiqué leurs nouveaux taux effectifs d'imposition sur les bénéfices (p. ex. Genève: 13%, Zoug: 12%, Tessin: environ 17.5%) ou pris une décision dans ce sens, à l'instar du canton de Vaud, qui a décidé dans le cadre d'une votation populaire de réduire son taux d'imposition au taux effectif de 13.8%. Le canton de Zurich n'a pas encore fait part de ses intentions concrètes à cet égard.

Eléments de la réforme discutés dans le cadre de la procédure d'élimination des divergences

Impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts

L'introduction d'un impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts constitue une autre mesure proposée par le Conseil national. L'impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts définit une «charge d'intérêt» supplémentaire qui peut être déduite du bénéfice en raison de l'existence de capitaux propres supérieurs à la moyenne. Cette mesure serait prévue au niveau de l'impôt fédéral direct et éventuellement, à titre facultatif, au niveau cantonal. Etant donné que la Commission économique du Conseil national ne s'est pas ralliée à la position du Conseil des Etats concernant l'adaptation de la procédure d'imposition partielle aux fins de la compensation financière, le Conseil des Etats a rejeté une nouvelle fois l'impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts. Par conséquent, le Conseil national doit maintenant décider s'il souhaite trouver un compromis à ce sujet.

Adaptation de la procédure d'imposition partielle

A titre de compensation financière, la Commission économique du Conseil des Etats souhaite – comme condition pour approuver l'introduction d'un impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts – relever l'imposition partielle des dividendes issus des participations éligibles, introduite dans le cadre de la RIE II, à un minimum de 60% (au niveau cantonal). Cette mesure a toutefois été rejetée jusqu'ici par les deux chambres.

Introduction d'une taxe au tonnage

La taxe au tonnage définit un calcul spécial du bénéfice des entreprises de transport maritime sur la base du bénéfice

estimé sur le tonnage net. Alors que le Conseil national souhaite introduire cette méthode de calcul du bénéfice, le Conseil des Etats a décidé de continuer à promouvoir cette mesure dans le cadre d'un projet séparé et exige le lancement d'une procédure de consultation ordinaire.

Autres mesures

La suppression du droit de timbre d'émission sur les capitaux propres a été retirée de l'ensemble de la réforme et doit désormais être traitée dans le cadre d'un projet séparé. D'autres mesures telles que la compensation illimitée des pertes ou la compensation des pertes finales au sein du groupe ont été (pour le moment) totalement abandonnées. Tel est également le cas des mesures de compensation financière évoquées plus haut, comme l'introduction de l'imposition des gains en capital sur les titres de la fortune privée.

Perspectives

La RIE III se trouve dans la dernière ligne droite. Le Conseil national et le Conseil des Etats sont d'accord sur un grand nombre de mesures. Il subsiste toutefois une divergence importante concernant l'introduction d'un impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts et éventuellement concernant l'adaptation de la procédure d'imposition partielle. A ce stade, cela signifie que soit les deux mesures seront introduites soit aucune des deux mesures ne sera introduite. A l'issue de la procédure actuelle visant à éliminer les divergences entre le Conseil des Etats et le Conseil national, les votations finales devraient avoir lieu au mois de juin. Pour l'heure, une mise en œuvre par la Confédération et les cantons n'est pas attendue avant 2019. Si un référendum est lancé, un retard d'un ou deux ans n'est pas exclu.

En corrélation avec la RIE III, d'autres évolutions d'origine extérieure visant à accroître la transparence sont observées dans le paysage fiscal suisse. Citons par exemple l'échange spontané de renseignements concernant les rulings fiscaux. Celui-ci vise à transmettre spontanément les informations relatives aux entreprises dans le cadre des rulings fiscaux en vigueur (p. ex. rulings concernant les statuts fiscaux privilégiés). Ces informations (récapitulation des contenus visés par le ruling) sont communiquées lorsque l'Etat transmetteur présume un intérêt possible d'un autre Etat (correspond à la norme de l'OCDE). L'échange spontané de renseignements commencera en principe le 1^{er} janvier 2018. Il est toutefois possible que le Conseil fédéral convienne avec certains Etats de l'appliquer dès 2017.

Mentionnons également le «country-by-country reporting» (CbCR), c'est-à-dire l'échange de rapports pays par pays. Le CbCR favorise le flux d'informations des groupes affichant un chiffre d'affaires annuel consolidé supérieur à EUR 750 millions et la communication aux administrations fiscales des contre-valeurs en monnaie nationale ainsi que l'échange d'informations entre les administrations fiscales. A ce jour, 31 Etats ont signé l'accord visant à créer la transparence concernant les multinationales. Les rapports indiquent en particulier aux administrations fiscales dans

quels pays des bénéfices sont réalisés et des impôts payés, ainsi que les montants correspondants. L'échange du premier CbCR (obligatoire) concernant l'exercice 2018 aura lieu le 30 juin 2020. La transmission des informations et l'établissement du CbCR devraient commencer après l'entrée en vigueur de la loi fédérale (au plus tard le 1^{er} janvier 2018). En raison des obligations de transmission existantes pour les sociétés de groupe étrangères à l'étranger, l'échange volontaire des rapports en Suisse, basé sur les conventions de double imposition respectives, doit déjà être possible pour les exercices 2016/17.

Mesures à prendre

Même si les statuts fiscaux privilégiés ne seront vraisemblablement pas abolis avant 2019 dans le cadre de la RIE III, il se peut que les entreprises bénéficiant de tels statuts fiscaux soient également concernées de manière anticipée et directe par les développements juridiques en raison de l'effet précoce des mesures de transparence décidées au niveau international.

Au vu du plan d'action de l'OCDE concernant l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS; Base Erosion and Profit Shifting), qui lutte contre la planification fiscale agressive (p. ex. en cas d'utilisation abusive des lacunes existantes du système), il est plus que jamais recommandé au Conseil d'administration de se pencher sur la question de la planification fiscale. Celui-ci doit notamment examiner l'application des règles fiscales spéciales qui seront bientôt abolies ainsi que les nouvelles mesures fiscales prévues. Les structures existantes doivent être revues régulièrement en fonction de l'évolution internationale.



Stefan Kuhn

Head of Corporate Tax
stefankuhn@kpmg.com



Olivier Eichenberger

Corporate Tax
oeichenberger@kpmg.com

RIE III finale

Alors que l'article ci-dessus avait déjà été finalisé, les chambres sont parvenues à un compromis. L'Assemblée fédérale (chambres réunies) a ensuite adopté la loi finale lors de la votation du 17 juin 2016. La loi finale comprend notamment les éléments suivants:

- Introduction d'une «patent box» au niveau cantonal (allègement de 90% au maximum)
- Possibilité de déductions accrues (150% au maximum) au niveau cantonal au titre des dépenses de R&D en Suisse, les dépenses justifiées étant définies par le Conseil fédéral
- Règles générales relatives à la déclaration des réserves latentes
- Règles transitoires concernant les réserves latentes en cas de changement de statut
- Introduction d'un impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts au niveau fédéral
- Possibilité pour les cantons d'introduire le bénéfice corrigé des intérêts au niveau cantonal si le canton concerné prévoit une imposition partielle d'au moins 60% des dividendes issus des participations éligibles détenues dans la fortune privée
- Limitation globale à 80% au maximum (au niveau cantonal) des réductions au titre de la «patent box», de l'impôt sur le bénéfice corrigé des intérêts et des déductions accrues au titre de la R&D ainsi que des amortissements sur les réserves latentes identifiés en cas de changement de statut
- Allègements possibles pour les cantons concernant l'impôt sur le capital pour les participations et les brevets (y c. les droits similaires) ainsi que les prêts à des sociétés de groupe

L'introduction d'une taxe au tonnage et la suppression du droit de timbre d'émission sur les capitaux propres seront traitées dans le cadre d'un projet séparé.

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. Les prescriptions réglementaires relatives à l'indépendance de l'auditeur déterminent l'étendue de la collaboration avec les clients d'audit.

© 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.

Internal audit and audit committee

Effectively managing the expectations of the audit committee from an internal audit perspective

The recent study of KPMG¹ offers insights into what members of Executive Management and the Board of Directors including the audit committees are expecting from the internal audit function and to what extent these expectations are met.



¹ [Seeking Value through Internal Audit, KPMG Study 2016](#)

By conducting more than 400 interviews with audit committee chairs (AC head) and Chief Financial Officers (CFO), the findings of the KPMG study “Seeking Value through internal audit” call attention to a general “value gap” between what the AC heads and CFOs identify as priorities and what they are receiving from their internal audit functions (IA) in the form of IA reports and additional insights. This gap predominantly exists in the following areas:

- assessing and managing key risks of the firm;
- providing insights into emerging risks that can threaten operations in the future; and
- providing insights into how the organization is focusing on generating sustainable profits.

In general, the interviewed stakeholders consider the ground-level risk assessment of IA to be, at best, adequate. In other words “the job gets done.” However if it comes to more comprehensive detection and response to emerging risks, only one in ten respondents believes that this is addressed satisfactorily by their IA function. Particularly, the respondents mention that IA functions do not provide enough of a “surprise” effect; that being things which are new to the stakeholders and which they have not considered to be of relevance so far.

Look beyond existing risk paths

This leaves a great opportunity for additional value to be provided by the IA function as part of its assurance assignment. IA needs to become more proactive in identifying and mitigating the current key risks of the organization. It should also more prominently outline possible opportunities and dangers that might not yet be

very transparent and clear to the firm but will matter in the near future.

As a result, the assurance provided by IA should not only focus on assessing the design and effectiveness of the current corporate governance frameworks and control-portfolios, such as Internal Control Systems (ICS) or SOX-404, but also talk about additional considerations that can be important to stakeholders when reflecting on the future success and development of the organization.

Such reflections and insights can for example include the following matters:

- Effectiveness on how the firm’s strategy is being rolled-out by the auditees and if they are on track.
- How goals are being met in relation to generating sustainable revenue streams.
- How processes are aligned within the organization in terms of efficiency and effectiveness.
- Efficiency and effectiveness of the alignment to the functionalities of the IT-systems.
- How potentials for cost-saving are identified, followed-up and put into practice.
- To what extent modern tools such as mass-data-analysis are being used to gather better insights and provide a more comprehensive view on relevant topics, e.g. workflows that require a lot of manual intervention.
- How key projects are progressing and to what extent they are meeting the desired objectives.
- What the auditee’s performance is compared to similar functions within the organization.
- What type of risks are being bottom-up fed into the organization and could become key risks in the future.



More effective coordination between assurance functions

In this context the survey shows that nearly half of the companies currently track risk through a compliance function, half as many through their legal function and only nine percent through an Enterprise Risk Management Function. Stakeholder responses also indicated that they care more about how IA was responding to risk, especially emerging risk, than about what function was accountable for risk tracking.

This suggests that a stronger alignment of IA with other assurance functions within the organization, as for example Compliance, Legal or Risk Management, is needed when it comes down to developing the strategic audit plan and preparing the scope of specific audits.

Although remaining independent from the organization, by not taking on managerial ownership for managing risk, IA should seek to get more preliminary insights and intelligence from the other risk tracking and facilitating functions.

In other words, a combined assurance view should be emphasized by the assurance functions. This would allow the stakeholders to have a more comprehensive, overall view on the current corporate governance state of the organization and to understand if key risks are adequately addressed in terms of monitoring and auditing.

To facilitate this collaboration, greater efficiency and effectiveness is required. This is where technology comes into play.

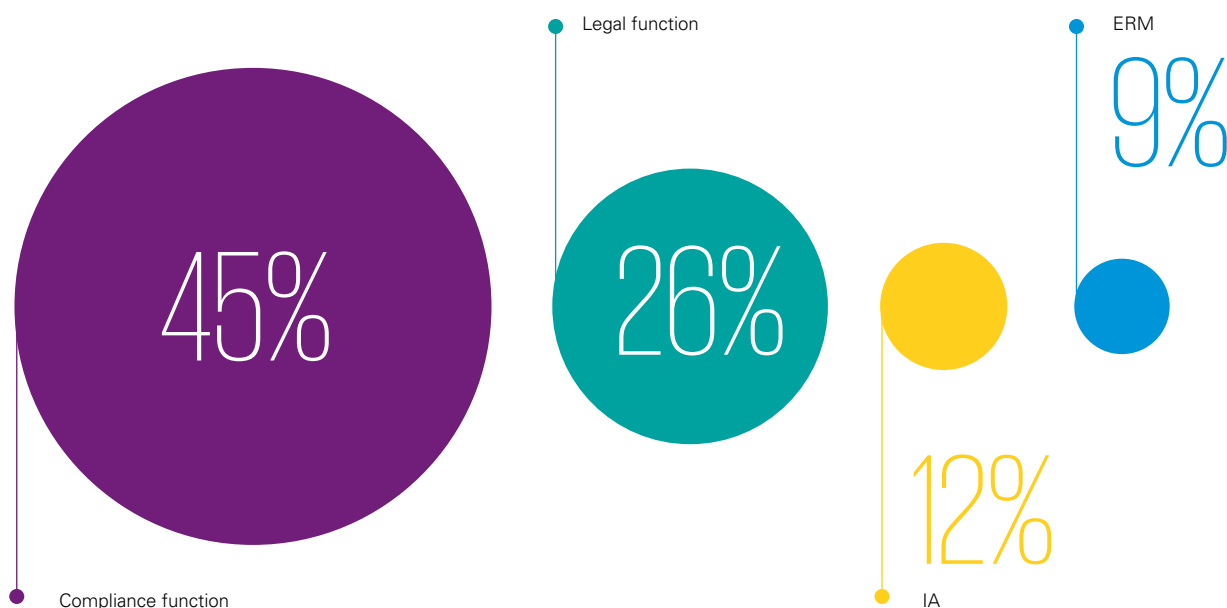
Use of technology to enable fresh perspectives

It's no longer useful to use phrases like "technology is the future". If companies are not fully integrating technological advancements in every aspect of the business, no degree of strategic prowess is going to make a measurable impact. How IA is conducting its audits is no exception to this matter. The full potential of data analytics has been recently outlined in a 2015 KPMG study.²

The study points out how interpreting data patterns will be an effective key differentiator for organizations in the future and how a good Data & Analytics (D&A) strategy has the potential to improve the financial performance. This is done by creating value through tapping on the unused growth potential, controlling key risks and optimizing performance. Currently, more than 63 percent of companies actually use some sort of D&A technology. However, the approach is mostly isolated or specifically focusing on ad-hoc instances only. This rather statistic method in using data analytics will drop to less than 50 percent in the next three years, while the use of enterprise-wide risk-focused D&A capabilities will

² [Clarity on Data Analytics, KPMG Publication 2015](#)

Where do companies address their enterprise-wide risk?



Source: Seeking value through Internal Audit, KPMG International, 2016

jump from 35 percent to 47 percent. This enterprise-wide risk-focused D&A promises to have a more holistic perspective on risks and allows for a common understanding across the various assurance functions regarding, for example, the magnitude of a specific risk or issue.

KPMG believes that if the IA function gave way to operating through an integrated, organization-wide technology platform, then the incorporation of risk assessment, D&A, knowledge and experience would advance the potential of IA to deliver significant benefits and added-value not only for the stakeholders, but for the whole organization.

The potential for making value real through technology is enormous, especially if IA were able to integrate a higher percentage of data analytics procedures into its audit approach. An integrated approach to using D&A throughout the audit process (for example, analytics-driven continuous auditing, dynamic audit planning, audit scoping and planning, audit execution and reporting) would provide greater insights and value.

Particular examples of such benefits would be a more effective monitoring of risk indicators that could lead to the identification of emerging risks, assessing adequate risk coverage and facilitating data-driven decisions that provide actionable insights into the strategic drivers of the business. All in all, a holistically integrated technology platform would optimize both business performance and the risk mitigation process of the organization.

IA profile demands wider skill sets

As for the existing desire to move toward such a technology-enabled approach, when asked about the key skills needed in IA, the respondents concluded that technology (62 percent) is second only to communication (67 percent) in importance, while critical thinking and judgment ranked third (52 percent).

This confirms the trends already outlined in a study by the Institute of Internal Audit (IIA)³ in 2013 when analytical and critical thinking combined with good communication skills and strong data mining skills were captured as the top skills desired from internal auditors.⁴

Conclusion

With the global economy being in a decade of challenges and uncertainties, the key stakeholders of organizations are seeking an approach to IA that goes beyond reviewing past activities. They want an IA function that is insightful, forward-looking, and which is not afraid to go beyond preserving current assets, instead focuses on creating value on a departmental, divisional, or organizational level.

To meet these expectations, IA leaders must strive to migrate to more advanced stages of maturity. This includes evolving the basic auditing processes and skills towards an approach of creating value and bringing insights for an organization. At the same time, IA leaders should implement stronger use of company-wide data mining and analysis tools and a more effective and efficient coordination and cooperation with other assurance functions within the organization. The skill sets and competencies of the IA team may have to be adapted to enable the IA function to deliver the expected value to its stakeholders.

³ Pulse of the Profession Survey, The Institute of Internal Auditors (IIA) 2013

⁴ [Transforming Internal Audit Through Critical Thinking](#), KPMG Publication 2014



Luka Zupan

Head Internal Audit, Risk & Compliance (IARCS)
lzupan@kpmg.com

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. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 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.

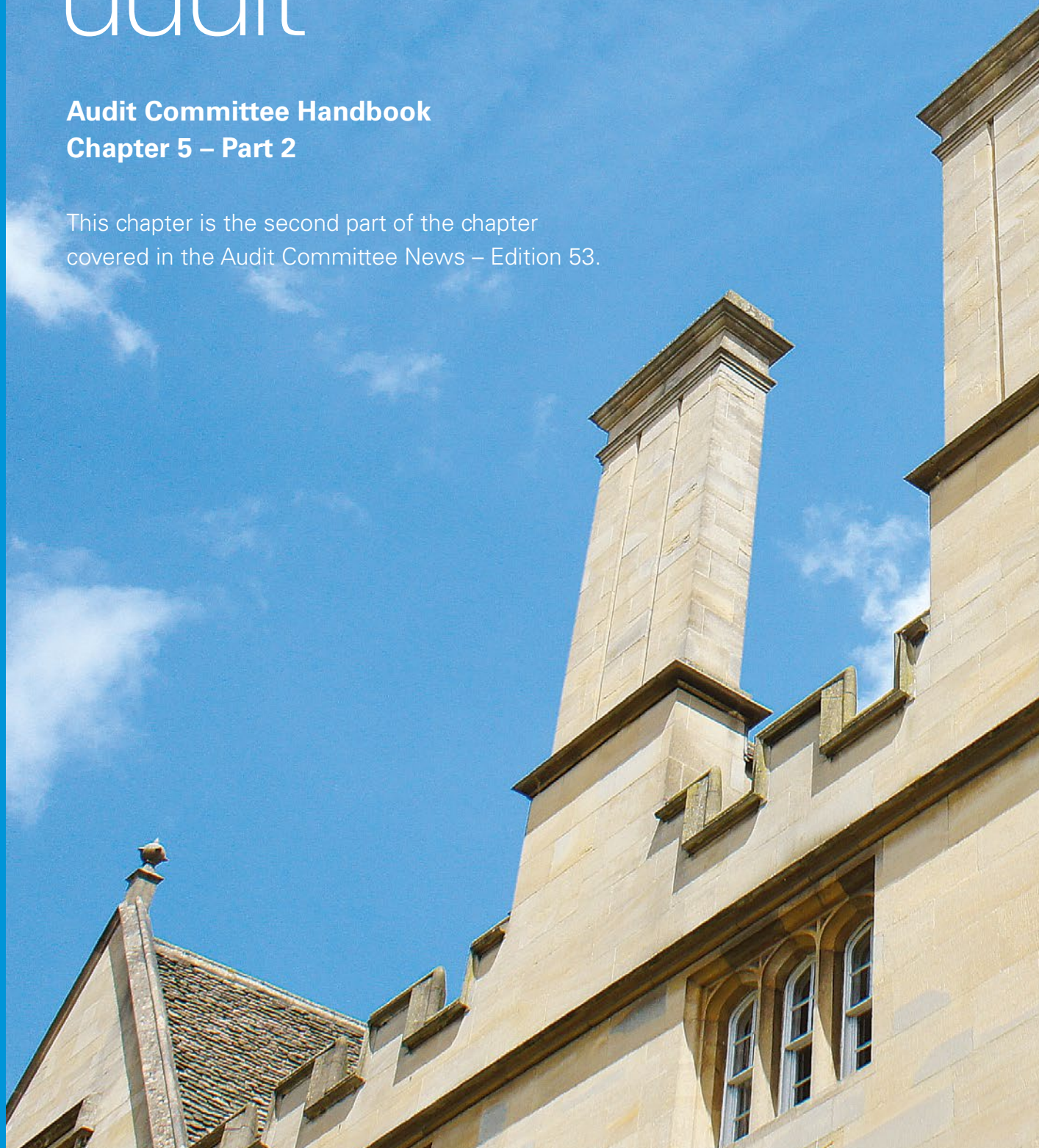
Audit Committee News

Edition 54 / Q3 2016 / Corporate Governance

Internal audit

Audit Committee Handbook Chapter 5 – Part 2

This chapter is the second part of the chapter covered in the Audit Committee News – Edition 53.



Oversight of the internal audit function

In providing oversight over the internal audit function, the audit committee should, inter alia:

- ensure that the internal auditor has direct access to the board chairman and to the audit committee and is accountable to the audit committee;
- review and assess the annual internal audit work plan;
- receive a report on the results of the internal auditors work on a periodic basis;
- review and monitor management's responsiveness to the internal auditor's findings and recommendations;
- meet with the head of internal audit at least once a year without the presence of management; and
- monitor and assess the role and effectiveness of the internal audit function in the overall context of the company's risk management system.

Ensuring internal audit has direct access to the audit committee

A significant challenge for internal audit lies in understanding its responsibility to both the audit committee and management. The internal auditor is "employed" by management and yet reviews management's conduct. In addition, the internal auditor reports to the audit committee and yet is not line-managed on a day-to-day basis by the audit committee (although the committee has a significant role in appointing the internal auditor).

Falling into a detailed, and not terribly helpful, analysis of "straight line" versus "dotted line" reporting is all too easy. The fundamental point is that internal audit has, for all practical purposes, a dual reporting relationship where the head of internal audit reports to executive management (ideally the CEO) for assistance in establishing direction, support, and administrative matters; and to the audit committee for strategic direction, reinforcement, and accountability.

Normally, the audit committee would approve the internal audit terms of reference; approve the audit function's risk assessment, audit plan, and budget; receive reports from the head of internal audit on the results of internal audit activities or other matters that the head of internal audit determines necessary; approve the appointment, removal, evaluation, and compensation of the head of internal audit; and determine whether there are scope or budgetary limitations that impede the internal audit function in carrying out its work. By contrast, the administrative reporting line to the CEO would typically include budgeting and management accounting; human resource administration; internal communications; and internal administrative matters such as expense approvals, leave approvals and logistics.

The precise reporting arrangements may differ from organisation to organisation; however, it is important that internal audit always retain a degree of independence from management so that it can carry out its duties objectively. For this reason a clear line of responsibility to the audit

committee is essential. The committee should have processes in place to facilitate confidential exchanges with the internal auditor, with regular meetings scheduled between the audit committee and the head of internal audit. Many audit committee chairs go further and maintain informal contact with the internal auditor between meetings.

The audit committee should also do its utmost to ensure that internal audit has:

- sufficient status, respect and support within the institution;
- unrestricted access to all records, assets, personnel and premises;
- authorisation to obtain whatever information and explanations are considered necessary by the head of internal audit; and
- adequate human and other resources to perform its work effectively.

Assessing the annual internal audit work plan

The internal auditor should prepare an audit plan based on the organisation's assurance needs. This plan should address how all the organisation's key systems and processes will be audited during the audit cycle, together with the resources to be applied – normally expressed in "man days". Areas of greater risk might be addressed at the beginning of the audit cycle and then revisited later in the cycle.

As an audit plan is unlikely to cover all areas of risk within a single year, the plan for any given year should place its work in the context of work done in the preceding year and projected for the succeeding year. The audit committee and management may take a different view of timing and priorities, which should be resolved through discussion.

Assurance mapping

The audit committee should review the risk map and audit plan to satisfy itself that appropriate audit coverage will be devoted to all the organisation's assurance needs. If internal audit is not covering a particular risk area – or not covering it in sufficient depth – then other means of assurance should be in place, whether that be assurance from the business operations, head office functions or other independent assurance providers.

When the audit committee is satisfied with the audit plan, it should recommend the plan to the board for approval, if its terms of reference so require. Once the plan has been approved, the audit committee should monitor the auditor's progress against it during the year.

Internal auditors may carry out additional work at the request of management (including investigations), provided such work does not compromise the objectivity of the audit service or achievement of the audit plan. The audit committee should satisfy itself that the objectivity of internal audit has not been affected by the extent and nature of other work carried out.



Internal audit reports and monitoring management's response

While internal audit reports to management (preferably the CEO) on a day-to-day basis, audit committees have a responsibility for oversight and therefore need to determine appropriate communication channels and reporting arrangements with internal audit. Some audit committees want to see every audit report, some a summary of every report, and others a periodic summary. Progress reports, comparing audit activity against the audit plan, are also useful.

It is important that the audit committee considers significant individual audit findings or recommendations, though it need not be concerned with more detailed findings unless the committee considers it valuable to do so. It is good practice for internal auditors to prioritise their findings against agreed standards. This indicates the importance of each audit recommendation and the urgency of any required action.

The audit committee should concentrate on gaining assurance that the organisation's risk management, control and governance arrangements are adequate and effective. For this purpose, the committee should ensure that there is an adequate system to monitor the implementation of

agreed audit recommendations. An implementation plan detailing the recommendation, the required action, priority, person responsible and timescale is a good method of fulfilling this objective.

Internal audit should have a systematic process of follow-up to obtain appropriate assurance that management has taken timely and effective action. It should promptly advise the audit committee of its findings and further action required.

The board, advised by the audit committee, should ultimately be responsible for either ensuring that management takes prompt and effective action on those audit reports which call for it; or recognising and accepting the risks of management not taking action.

What is internal audit telling the audit committee?

An audit committee might reasonably question what assurance it's receiving when confronted with audit reports drafted along the following lines:

"Significant improvements have been made in this area in the last 12 months. However, the management agenda reflects a number of issues whose resolution would enable further, necessary improvements to be made."

This is compromise wording. Such reports are not uncommon. However, if an audit committee ever receives a summary like this, it may legitimately ask itself what on earth it means. For example: having done extensive testing and comparison to best practice, the internal auditor wants to say, "the management of controls in this area is poor". However, management believe (say) that the area in question was poorly managed some time ago, but a lot of work has been done during the year and therefore there is no value in internal audit raising issues that they are already both aware of, and dealing with (albeit slowly). They will express incredulity that internal audit should want to make a fuss about a well-known issue. Hence the compromise wording: carefully crafted to maintain pride on both sides.

The audit committee might reasonably conclude that the head of internal audit is too weak, or too junior, or too bullied and does not feel able to say what he or she really thinks.

"Whilst a number of improvements have been made in this area, further change is required if its management is to become world-class."

This is told you so wording. It means that if controls fail, some financial catastrophe looms and the audit committee turns to the head of internal audit and asks, "Why wasn't I warned?" she or he can reply, "I told you so. We reported it to you. Wasn't it clear? You could have asked for more details if you had any questions or even requested the full report."

The underlying cause of such wording might be that people are afraid of bringing bad news either to the audit committee or, more likely, they're afraid of trying to get it past the executive team.

"Wider variations in base rate and potential dynamic margin shifts to reflect market positioning would mean that the business would be more exposed to rate increases than decreases"

This is preventative wording. Many audit committee members might legitimately have a problem understanding what this means; yet all it is saying is that the business in question is vulnerable to a rise in interest rates. Preventative wording is designed to prevent the reader understanding the issue. Can it really have any other purpose?

Internal audit does not want the audit committee to understand because they might ask difficult, inconvenient questions that will be embarrassing or maybe just tedious to answer. Or maybe, no one can do anything about the issue anyway so why make trouble? Whatever the motivation, whether it is conscious or subconscious, internal audit are reporting to the audit committee in a way designed to elicit a reduced reaction. Preventative wording is extremely dangerous and audit committees should be alert to it.

"In the last six months, we have issued 74 reports of which 27 were rated as significant. These are split by division in the table below. A further chart showing traffic light ratings etc., etc."

This is death by statistics. An audit committee can look at all of this information yet be unable to draw a single, meaningful insight from any of it. Of course, this form of reporting can be valuable where internal audit is doing standard processes at multiple locations, such as retail store audits. But, where one piece of work is not directly comparable with another, it is just filler. The underlying cause is that the internal audit function wants to demonstrate progress but has no idea how to demonstrate value.

“In camera” meetings with the head of internal audit

Many audit committees want to meet the head of internal audit in a private session where management is not present. This approach allows the audit committee to ask questions on matters that might not have been specifically addressed by the internal audit function's formal work programme – nevertheless, the head of internal audit might, as a result of his work, have valuable views and opinions. A private session allows the head of internal audit to provide candid, often confidential, comments to the audit committee on such matters.

Typically there should be few items to discuss. Ideally all key matters relating to internal audit should have been addressed in a candid and robust manner by management, the audit committee and the head of internal audit during the formal audit committee meeting. The audit committee can use the private session as a follow-up if members were not satisfied with the answers given at the audit committee meeting or if they thought discussions had been too guarded or uneasy. However, such matters should have been fully aired at the audit committee meeting and generally should not need to be readdressed in the private session.

The private session should focus on areas where the head of internal audit can provide additional, candid, and often confidential, comments to the audit committee on other matters. The private session gives the audit committee an opportunity to explore such matters in a frank and open forum. In addition, the audit committee may have more knowledge than the head of internal audit on other matters, and this session allows the audit committee an opportunity to air such issues.

Overall, private sessions can play an important role in the development of a trusting and respectful relationship between the audit committee and the head of internal audit.

The audit committee may want to ask questions around relationships, attitudes and resources, such as:

- How strong is the relationship between the internal audit function and management/operations?
- Does internal audit receive appropriate cooperation from operational and head office management?
- Have any requests for information been denied or otherwise obstructed?
- Is the internal audit function subject to undue pressure from any source?
- How constructive is the relationship between the internal audit function and external audit?
- What is management's attitude towards risk management and internal controls?
- Are adequate people and other resources devoted to key areas of the business and control functions?

Assessing the internal audit function's performance

The audit committee should monitor the performance and effectiveness of internal audit on an annual basis. This should include any matters affecting the audit function's independence and objectivity.

Self-assessment by the head of internal audit is a useful assessment tool, but it should not be the sole means of assessing the effectiveness of internal audit. The audit committee should draw its own conclusions based on its experience and contact with internal audit as well as the views of others such as the CFO, divisional heads and external audit. In evaluating the work of internal audit, the audit committee should review the annual internal audit

work plan, receive periodic reports on the results of the internal auditor's work and monitor management's responsiveness to the internal auditor's findings and recommendations.

When agreeing appropriate performance measures for internal audit, the audit committee should recognise that such measures need to be adapted to each organisation's circumstances. The following diagram illustrates some of the more common measures used to monitor the performance of internal audit.

The key steps in a typical internal audit annual cycle are discussed at Appendix 1.



Appendix 1

The key steps in an annual cycle

Produce the annual work programme

- Create an annual internal audit plan for approval by the audit committee, typically as part of an indicative 3 or 5 year plan linked to a wider risk/audit universe
- Identify resource requirements, including relevant subject matter and industry experience to add value to the process, and associated budgets
- Agree the timeline for performing individual assignments in the agreed plan
- Additional reviews may be required: the approach needs to be nimble to respond to the needs of the audit committee and the executive team
- Consideration should also be given at this stage to the interaction with risk management activities and the specific linkage of risk and assurance

Plan individual assignments

- For each allocated audit assignment, terms of reference should be agreed in advance
- Staff requirements should be confirmed and communicated to the team reasonably far in advance of the work to help continuity
- Planning meetings with the nominated business sponsor and business process owners, information gathering and briefing of team members prior to each assignment

Perform fieldwork

- Fieldwork should commence with an opening meeting involving all relevant team members so that:
 - expectations are understood; and
 - the objectives, scope, techniques and emphasis of the review are clear.
- A “no surprises” approach is fundamental. The nominated business sponsor should be informed of issues as they arise
- Ways of working should be defined and consistently applied and measured (including the business responsibilities)
- Variations to timelines or budgets should be monitored and flagged as soon as they are identified to key sponsors

Exit meeting

- Prior to formal reporting, an exit meeting should be held with the relevant business sponsor and other employees as agreed
- The purpose of the meeting is to:
 - confirm that expectations have been met;
 - highlight and re-confirm the findings of the review;
 - validate the findings; and
 - where appropriate, obtain management's acceptance and support for the recommendations made, including their commitment to actions with clear dates for implementation

Reporting

- Prepare a draft report to be issued to management within an agreed number of working days of completion of each audit and finalise the report, again within an agreed time frame of receipt of management responses
- Report in accordance with standard template
- Determine who should attend and present at stakeholder and audit committee meetings

Issue resolution tracking

- Following the issue of final reports, monitor agreed upon management action plans and subsequent reporting to senior management and the audit committee
- Clear protocols for follow up work as and when needed

Overall considerations

- Defined audit charter
- A defined strategy
- An ongoing awareness of key business risks and how this drives audit
- Clear role defined on related activities e.g., investigations/ad hoc assignments
- Agreed communication protocols
- Clear business case/cost analysis and monitoring
- Ways of working protocols
- KPIs to track progress and delivery
- Stakeholder satisfaction surveys

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. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 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.

Evaluation de la qualité de la révision par le Comité d'audit

Le préjugé selon lequel la révision serait une simple
«commodity» appartient de plus en plus au passé.



Le Comité d'audit est chargé d'évaluer la qualité du travail de l'organe de révision au nom du Conseil d'administration. Par le passé, ce contrôle se limitait souvent au rapport qualité/prix de la révision. Aujourd'hui, il porte de plus en plus sur la qualité et l'étendue de la révision ainsi que sur l'objectivité de l'opinion d'audit qui a été délivrée. Du point de vue des grands cabinets d'audit, la qualité de la révision sera ainsi de plus en plus déterminante pour la compétitivité. Le préjugé selon lequel la révision serait une simple «commodity» appartient de plus en plus au passé.

L'évaluation de la qualité de la révision par le Comité d'audit consiste, d'une part, à apprécier l'indépendance de l'organe de révision et, d'autre part, à obtenir un aperçu de la qualité des prestations de révision.

S'agissant de l'indépendance, il existe de nombreuses règles, dispositions légales et directives qui se fondent sur les normes d'audit applicables. L'indépendance revêt de multiples facettes. L'organe de révision doit maintenir une distance de bon aloi vis-à-vis de l'entreprise auditée, et notamment de sa direction opérationnelle. Un traitement à la fois critique et constructif des problématiques liées à la révision est ainsi garanti. Le Comité d'audit doit concentrer ses réflexions sur les services supplémentaires et sur la durée du mandat d'organe de révision, ces aspects devant également être abordés dans le rapport de gestion pour les sociétés cotées. Il est recommandé au Comité d'audit d'une société ouverte au public de définir une politique concernant les services supplémentaires «hors audit» autorisés, une valeur-seuil pour les honoraires liés à ces services supplémentaires (en pourcentage des honoraires relatifs à la révision statutaire) ainsi qu'un processus d'appel d'offres. Dans l'UE, les honoraires liés aux services supplémentaires sont désormais limités à 70% des honoraires de révision et la durée du mandat de l'organe de révision est de dix ans. Le mandat peut toutefois être prolongé de dix années supplémentaires à condition qu'un appel d'offres soit effectué. En Suisse, aucune valeur-seuil n'est prescrite par la loi. Cette question doit être réglée par le Comité d'audit. Il s'agit de déterminer des principes, fixés dans des directives, auxquels il est possible de déroger dans des cas justifiés, avec l'approbation du Comité d'audit. C'est par exemple le cas si un service supplémentaire parfaitement pertinent fourni dans le cadre d'une transaction importante dépasse le seuil prescrit au cours d'un exercice donné, ou si un appel d'offres ne semble pas judicieux à un moment donné en raison d'une restructuration significative, ou d'un problème de continuité de l'exploitation. La mise en place d'une telle politique est source de clarté tant pour le management que pour l'organe de révision. Elle permet en outre au Conseil d'administration de prendre position en toute connaissance de cause si des questions critiques sur l'indépendance de l'organe de révision sont posées lors de l'Assemblée générale. Une telle politique est d'autant plus importante que des remarques et des demandes parfois totalement infondées, ayant peu de lien avec les règles d'indépendance ou un examen de cette problématique, ont récemment été exprimées lors de certaines Assemblées générales.

L'évaluation de l'indépendance de l'organe de révision ne constitue pas un but en soi. Elle sert de base à la vérification de la qualité des prestations de révision. Au vu de la complexité des normes d'audit actuelles, il ne s'agit pas d'une tâche facile. On peut dire que plus la durée du mandat est longue, plus l'évaluation devient justifiée. Elle sera cependant plus facile à réaliser et se fondera sur de nombreux éléments qualitatifs. L'évaluation comprend deux volets: une évaluation du cabinet d'audit en général et une évaluation du travail de l'équipe d'audit en particulier.

En ce qui concerne le cabinet d'audit, les rapports de transparence publiés peuvent fournir des informations sur la culture du cabinet d'audit, son approche d'audit et ses processus internes en matière d'assurance qualité. Dans le cadre des appels d'offres pour les mandats de grande envergure, des informations détaillées concernant la gouvernance et la méthodologie d'audit du cabinet sont par ailleurs souvent exigées.

Au niveau du mandat de révision proprement dit, il convient tout d'abord de comprendre la composition et les compétences de l'équipe d'audit ainsi que les modalités de sa collaboration éventuelle avec des spécialistes, d'autres réviseurs ou des «shared service centers». Afin d'évaluer le travail de l'équipe d'audit, il faut dans un premier temps appréhender l'évaluation des risques effectuée par l'organe de révision, l'approche d'audit, la détermination de la matérialité ainsi que la couverture prévue («scoping») des parties de l'entreprise (filiales, marchés, etc.). Il peut s'agir par exemple de contrôles exhaustifs, de la vérification de soldes de comptes ou de transactions particulières ou encore d'un examen succinct en fonction des spécificités. De plus, le Comité d'audit doit obtenir un aperçu des constats d'audit, du traitement des questions critiques relatives à la présentation des comptes et des estimations du management ainsi que des procédures d'audit effectuées afin de détecter les éventuels cas de fraude. Enfin, la communication entre l'organe de révision, le management et le Conseil d'administration, notamment le Comité d'audit, doit être évaluée tant en termes de contenu que de timing. A cet égard, un dialogue ouvert et efficace entre le réviseur responsable et le président du Comité d'audit est essentiel. Le Comité d'audit doit être sûr que les questions critiques liées à la révision seront identifiées et communiquées rapidement. Il doit également se forger une opinion concernant la valeur ajoutée de la révision et la capacité du réviseur à discuter avec lui des aspects qui ne sont pas directement liés à la révision ainsi que des questions stratégiques.

A compter de cette année, l'identification et le traitement des «key audit matters» devraient constituer des fondements importants du contrôle de la qualité. Dès 2016, les «key audit matters» doivent en effet être décrits dans l'opinion de l'organe de révision à l'attention de l'Assemblée générale. Il s'agit d'une occasion idéale pour échanger avec l'organe de révision au sujet de la compréhension du modèle d'affaires, de l'approche d'audit, du scepticisme profession-



nel et des conclusions sur les aspects importants de la vérification des comptes annuels. Le feedback des principaux interlocuteurs, tels que le CEO, le CFO ou le responsable de la révision interne, doit également être obtenu. Enfin, l'opinion des actionnaires ou groupes d'actionnaires significatifs peut offrir un aperçu plus complet de la situation.

Résumé

Afin d'évaluer correctement le travail de l'organe de révision, le Comité d'audit doit disposer d'informations approfondies sur la vérification des comptes annuels. Ces informations proviennent essentiellement des présentations faites par l'organe de révision au Comité d'audit et du rapport détaillé au Conseil d'administration. Dans sa circulaire 1/2009 (révisée le 21 décembre 2015; cf.), l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) a publié la liste des points qui doivent figurer dans le rapport détaillé de l'organe de révision des sociétés ouvertes au public. Ces points doivent donner un aperçu approfondi de la réalisation et des résultats de la révision, des principales questions liées à la présentation des comptes ainsi que des constatations sur le système de contrôle interne. Si le dossier de révision a été soumis à un contrôle de l'ASR, l'organe de révision doit, dans son rapport détaillé, présenter les éventuelles constatations de cette dernière. Dans le cadre de la vérification du travail de l'organe de révision auprès d'une entreprise cotée en bourse, l'ASR prend également contact avec le président du Comité d'audit. Cette prise de contact vise, d'une part, à obtenir une vision complète du travail de l'organe de révision et, d'autre part, à sensibiliser davantage le Comité d'audit à la grande importance que revêt une évaluation qualitative du travail du réviseur.

L'examen approfondi du travail de l'organe de révision par le Comité d'audit gagne ainsi de plus en plus d'importance. Il permet de soutenir l'organe de révision et suscite la confiance sur le marché des capitaux et auprès des autres personnes intéressées.



Philipp Hallauer

Leiter KPMG's Audit Committee Institute
phallauer@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. Les prescriptions réglementaires relatives à l'indépendance de l'auditeur déterminent l'étendue de la collaboration avec les clients d'audit.

© 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.

L'organe de révision et le Comité d'audit

Dernières conclusions tirées du Commentaire zurichois

Ces dernières années, Reto Eberle (Audit Partner, KPMG) et Daniel Lengauer (Partner, Kellerhals Carrard) ont examiné en profondeur pour le Commentaire zurichois les dispositions légales concernant la révision en Suisse. Dans cet article, les deux auteurs présentent des conclusions importantes pour le Comité d'audit.



Introduction

En Suisse, l'organisation fondamentale de la société anonyme est régie par le droit de la société anonyme. L'interaction entre les trois organes légaux (Assemblée générale, Conseil d'administration et organe de révision) doit permettre de préserver les intérêts de l'entreprise, des actionnaires, des créanciers et du public. C'est pourquoi les droits et les obligations de ces organes sont réglementés.

Le 28 novembre 2014, le Conseil fédéral a mis en consultation un avant-projet concernant la révision du droit de la société anonyme. Celle-ci impliquera des adaptations au niveau du droit de la révision. En juin 2015, les dispositions en matière de révision ont également fait l'objet d'une initiative parlementaire lancée par la Conseillère nationale Daniela Schneeberger, l'objectif de celle-ci étant d'atténuer les prescriptions relatives à l'indépendance dans le cadre du contrôle restreint. Ces réflexions ne devraient pas être intégrées dans le projet sur le nouveau droit de la société anonyme attendu pour la fin de l'année. Le Conseil fédéral a en effet demandé des clarifications au Département fédéral de justice et police quant au besoin de légiférer dans le domaine du droit de la révision et de la surveillance de la révision.

Ces développements sont importants pour les membres du Comité d'audit et du Conseil d'administration, car ils portent sur des problématiques qui concernent leurs responsabilités et compétences.

Droit de la révision 2005

D'une manière générale, les dispositions en matière de révision adoptées par le Parlement en 2005 et entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2008 ont fait leurs preuves. C'est également ce qui ressort d'un rapport du Conseil fédéral sur les coûts réglementaires daté de décembre 2013, dans lequel les coûts de la révision et de l'établissement des comptes des entreprises concernées ont été considérés comme globalement acceptables. Une étude menée par la chaire d'audit de l'Université de Zurich et Swiss Economics pour le compte de la Chambre fiduciaire (aujourd'hui rebaptisée EX-PERTsuisse) s'est penchée sur l'utilité de la révision. Sur la base d'une conception qualitative de l'étude, ses auteurs ont conclu que la révision présente une grande utilité. De par la validation des informations, celle-ci contribue en effet largement à réduire les lacunes d'information auprès des différentes parties prenantes. Le nombre de parties prenantes et leurs besoins d'information étant les plus élevés dans les sociétés ouvertes au public, l'utilité comprise en ce sens est la plus importante dans ce type de sociétés. Au niveau des PME, pour lesquelles un audit restreint est effectué, l'utilité est la plus faible.

Peu après l'entrée en vigueur du droit de la révision en 2005, une modification supplémentaire a été décidée par le Parlement le 23 décembre 2011. Les valeurs-seuils qui rendent un contrôle ordinaire nécessaire ont été accrues: soit de 10 à 20 millions de francs pour le total du bilan, de

20 à 40 millions de francs pour le chiffre d'affaires et de 50 à 250 emplois à plein temps en moyenne annuelle. En conséquence, seules quelque 3'500 entreprises (sur plus de 100'000 sociétés soumises à la révision) étaient encore soumises à un contrôle ordinaire de leurs comptes annuels, en comparaison aux plus de 20'000 entreprises qui devaient par le passé remplir cette obligation. Cette modification prête à controverse, notamment en raison des études susmentionnées. Le fait est que le contrôle restreint constitue ainsi la forme de révision de loin la plus répandue en Suisse.

L'importance de l'autorégulation

Outre le droit formel de la révision, qui comprend l'obligation de révision et l'agrément des réviseurs, le droit matériel de la révision, qui régit l'exécution de la révision, est fortement influencé par les règles d'autorégulation de la profession. C'est pourquoi les réviseurs doivent par exemple utiliser les Normes d'audit suisses (NAS) en cas de contrôle ordinaire et la Norme suisse relative au contrôle restreint (NCR) en cas de contrôle restreint. En particulier, les normes internationales sous-jacentes aux Normes d'audit suisses, les International Standards on Auditing (ISA), couvrent plus d'un millier de pages et sont en constante évolution. Les grands cabinets d'audit ont intégré les ISA dans leurs propres «méthodologies d'audit», lesquelles sont largement informatisées. Grâce à ces processus d'audit standardisés, aux importantes dépenses consenties pour la formation et le développement des collaborateurs et aux contrôles internes (p. ex. sous la forme d'Engagement Quality Control Reviews), les cabinets d'audit assurent les conditions nécessaires pour l'audit des comptes annuels. Au niveau des entreprises auditées, une manière de procéder des organes de révision parfois considérée comme de plus en plus formaliste peut en partie découler précisément de cette approche méthodologique. Par ailleurs, force est de constater que les règles d'organisation et d'éthique professionnelle peuvent créer une confiance légitime: auprès des réviseurs, qui peuvent partir du principe qu'ils agissent conformément au droit s'ils suivent de telles règles, et auprès des entreprises auditées, qui peuvent présumer que ces règles sont respectées par les organes de révision eux-mêmes. En tant que standard de diligence, les règles professionnelles et déontologiques revêtent une grande importance. En effet, le respect des normes d'audit laisse supposer qu'il résulte un audit de haute qualité, alors que le non-respect de ces normes est régulièrement reproché à l'organe de révision comme étant une violation du devoir de diligence.

Propositions d'amélioration pour la révision du droit de la société anonyme

Dans le cadre du commentaire, les auteurs ont identifié des lacunes au niveau de certains points et ont formulé des propositions d'amélioration. Il s'agit en partie d'aspects purement juridiques, mais aussi parfois de faits qui présentent une grande importance pour le Comité d'audit. En font notamment partie le respect des prescriptions en matière d'indépendance, les obligations d'information de l'organe de ré-

vision envers l'Assemblée générale ou les obligations de l'organe de révision en cas de surendettement:

- **Indépendance:** l'interprétation du fait constitutif d'incompatibilité que sont les «relations étroites» entraîne des incertitudes en cas de **contrôle ordinaire**. Ainsi cette incompatibilité est en partie comprise dans son sens le plus large que les règles professionnelles, qui sont répandues et reconnues dans le monde entier. La sécurité juridique pourrait être assurée en légiférant sur les relations familiales respectivement de parenté, comme l'étendue des dites relations a été réglementée dans le Code de procédure civile (CPC) et le Code de procédure pénale (CPP). En ce qui concerne le **contrôle restreint**, la question de savoir si les mêmes exigences d'indépendance que celles pour le contrôle ordinaire doivent s'appliquer est controversée. Cette question fait également l'objet de l'initiative parlementaire mentionnée plus haut. La loi ne contient aucune règle à cet égard. Le législateur doit se prononcer sur la question de savoir si les prescriptions relatives au contrôle ordinaire sont applicables par analogie ou non. Actuellement, il est également nécessaire que les **audits spéciaux** (p. ex. augmentation du capital par apport en nature ou compensation) soient effectués par un expert-réviseur agréé. S'agissant des PME, il se peut donc qu'un réviseur supplémentaire doive être sollicité si l'organe de révision ne dispose pas de l'agrément nécessaire. De plus, il n'existe aucune règle explicite concernant le champ d'application des prescriptions d'indépendance dans de telles situations. Les prescriptions d'indépendance pour les audits spéciaux réalisés auprès de sociétés dont les comptes annuels sont soumis au contrôle restreint doivent être réglementées.
- **Obligation d'informer:** selon l'art. 728c al. 2 CO, l'organe de révision est tenu d'informer **l'Assemblée générale lorsqu'il constate une violation grave de la loi**. Selon les auteurs, cette obligation d'informer doit être reconsidérée, notamment parce que, s'agissant des grandes entreprises qui ont de nombreux actionnaires, l'Assemblée générale n'est pas le lieu approprié pour dénoncer et traiter des infractions. L'obligation d'annoncer les violations de la loi à l'Assemblée générale doit être précisée. Si le Conseil d'administration d'une **société apparemment surendettée omet d'aviser le juge**, l'organe de révision doit avertir ce dernier conformément à l'art. 728c al. 3 CO. Il est possible de renoncer à cette annonce si un assainissement immédiat de l'entreprise est possible. Dans la théorie comme dans la pratique, de même qu'au niveau de la jurisprudence, il existe différents témoignages quant aux

délais dans lesquels cette annonce doit être faite. La profession considère à juste titre qu'un examen au cas par cas est nécessaire. La norme d'audit correspondante précise toutefois que ce délai ne doit pas normalement dépasser quatre à six semaines. Pour les auteurs, un examen des circonstances concrètes dans le cas d'espèce constitue la solution la plus appropriée. Les règles existantes sont donc suffisantes. Les auteurs ne sont pas favorables à l'instauration de délais d'assainissement légaux.

- **Responsabilité de l'organe de révision:** selon l'art. 759 de l'avant-projet, l'organe de révision ne doit être responsable, dans les rapports externes également, qu'à hauteur de la quote-part lui revenant en interne. Ce postulat atteste d'un certain malaise par rapport au système actuel. Il convient également d'examiner si le législateur pourrait prévoir une limitation statutaire optionnelle de la responsabilité. La principale cause de la responsabilité de l'organe de révision est ce que l'on appelle l'«expectation gap». Au niveau de la doctrine et de la jurisprudence, il est incontesté que la gestion ne fait pas l'objet de l'audit. En revanche, l'opinion publique est fermement convaincue que l'organe de révision doit également contrôler les activités de gestion du Conseil d'administration et de la Direction, examiner l'ensemble de l'entreprise et détecter toutes les déficiences. Ce point de vue méconnaît le fait qu'un audit se fonde sur un modèle de risque, et ce tant au niveau international qu'en Suisse. L'objectif d'une révision consiste à identifier avec une assurance raisonnable les anomalies significatives dans les comptes annuels. Cet aspect doit également être étudié dans le cadre de la question du lien de causalité approprié entre le dommage et le comportement contraire aux obligations. Par conséquent, le concept de l'approche d'audit basée sur les risques doit être inscrit à l'art. 728a CO.
- D'autres points devant être réglés à la lumière des expériences pratiques concernent **l'échange d'informations** entre l'ancien et le nouvel organe de révision en cas de rotation, les **droits de consulter et de remettre les documents d'audit** (dossiers de travail) de la société auditée ainsi que les **conséquences juridiques en cas de carences**: l'art. 731 al. 3 CO contient une disposition légale concernant les conséquences juridiques (nullité), si le rapport de révision n'a pas été présenté. La nullité ne doit être présumée qu'à titre exceptionnel. La règle existante inscrite à l'art. 706b CO est suffisante. L'art. 731 al. 3 CO doit donc être purement et simplement supprimé.

En résumé, après un examen intensif des dispositions en matière de révision, les auteurs sont parvenus à la conclusion qu'il n'est pas urgent d'adapter le droit de la révision. La nouvelle organisation de la révision datant de 2005 a largement fait ses preuves. Au niveau de l'application du droit, une attention accrue devrait être portée à l'autorégulation globale et étendue au niveau international. Lors de l'élaboration de nouvelles dispositions ou du remaniement de dispositions existantes, le législateur devrait davantage tenir compte des conclusions non seulement scientifiques, mais également empiriques.



Reto Eberle

Prof. Dr., expert-comptable dipl.,
Audit Partner, KPMG



Daniel Lengauer

Dr. iur, avocat, LL.M.,
Partner, Kellerhals Carrard

Commentaire zurichois sur le droit de la révision

Dans le nouveau tome du Commentaire zurichois, Reto Eberle (expert-comptable) et Daniel Lengauer (avocat) commentent de manière exhaustive, en suivant une approche interdisciplinaire, les dispositions relatives à la révision sur un millier de pages. Le Commentaire zurichois apparaît comme un ouvrage de référence en matière de commentaire du droit civil suisse. Depuis des décennies, il exerce donc une large influence sur la littérature juridique relative au droit privé en Suisse. Dans l'introduction, les auteurs donnent un aperçu de la genèse des dispositions en matière de révision depuis le Code des obligations de 1881. Ils étudient en détail la fonction d'organe de révision et les destinataires des rapports de révision et analysent les sources de droit en matière de révision. A cet égard, les règles européennes sont également examinées. Les explications concernant l'approche suivie par le réviseur lors de l'audit et de l'établissement du rapport, de même qu'en cas de surendettement de l'entreprise, figurent au centre du commentaire. Les conséquences juridiques en cas de lacunes au niveau de la révision sont également présentées.

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. Les prescriptions réglementaires relatives à l'indépendance de l'auditeur déterminent l'étendue de la collaboration avec les clients d'audit.

© 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.

EU Audit Reform and its impact on Swiss entities

The EU Audit Reform became effective on 17 June 2016. It will significantly impact companies' engagement of statutory auditors and providers of non-audit services within the EU.





Introduction¹

The EU Audit Reform came into full effect on 17 June 2016 and is going to significantly impact companies' engagement of statutory auditors and providers of non-audit services (NAS) within the EU (and in Iceland, Liechtenstein and Norway). Some Member States have already announced their local legislation, while others are still to be confirmed; for those countries the EU baseline rules apply until the national legislation is in place. The EU regulation applies to Public Interest Entities (PIE) with domicile in the EU and contains 21 Member State options with a further 30 and more options in the Directives.

The new rules cover several areas, from mandatory audit firm rotation to restrictions on the additional services that can be provided to an entity by its statutory audit firm as well as additional responsibilities for the audit committee.

A number of Member States have already introduced audit firm rotation and all EU Member States are permitted to go beyond the EU rules to adopt tighter measures if they wish.

This means that the new audit environment is far from being consistent throughout Europe, it is rather a complex patchwork of audit legislation that will need to be traversed by companies operating in the EU.

Switzerland currently has no concrete plans to adopt the EU Audit Reform regulations or to change the existing legal requirements related to auditor independence. However, the Swiss Federal Council has instructed the Federal Department of Justice and Police (FDJP) to determine any need to amend the current laws and regulations on auditing and audit oversight. As for the EU Audit Reform, Swiss entities will be affected if they have an EU PIE entity in their chain of control, either a PIE parent company or a PIE subsidiary domiciled in the EU. An EU entity will qualify as a PIE if:

- it has debt or equity securities that trade on an EU regulated market;
- it is a credit institution or engages in insurance activities; or
- it has been designated as a PIE by an EU country because of its size or significance.

Figure 1: Mandatory Audit Firm Rotation and prohibitions against NAS

Baseline measure:	• Stipulates a 10-year mandatory audit firm rotation for all PIEs (maximum duration period)	• Expands the list of NAS the statutory auditor, and certain of its network firms, cannot provide • Sets a fee cap of 70% on permitted NAS performed by the statutory auditor
Member State options available to:	• Extend the maximum duration period once up to a maximum of 20 years (in the event of a public tender after 10 years) or 24 years (in case of a joint audit) • Implement a shorter maximum duration period of less than 10 years	• Prohibit additional NAS • Permit certain tax and valuation services • Establish stricter rules around permitted NAS • Set the NAS fee cap lower than 70%.
Effective date:	• Transition period depends on the length of the current audit firm's tenure as at 16 June 2014	• NAS prohibitions apply to the first financial year end commencing after 17 June 2016

¹ The article is based on various KPMG publications addressing the EU Audit Reform.

Impact on Swiss entities

If a Swiss parent entity has an EU domiciled subsidiary that qualifies as an EU PIE in its own right (such as a bank or an insurance undertaking), then irrespective of size the PIE subsidiary will be required to rotate the audit firm in line with the national law of the Member State where it is incorporated. As Member States have a certain degree of flexibility around the rotation it is entirely possible that EU PIEs within a multi-national group will need to rotate at different times and according to different rules. In addition, EU PIE subsidiaries are subject to a variable degree of NAS restrictions applicable throughout Europe, which have to be not only complied with at the local subsidiary level, but also considered at the Swiss parent entity level, when it comes to tax or other advisory service engagements that are to be rolled out on a global or European level. Swiss holding companies will have to carefully review existing NAS contracts with their global audit firm to ensure compliance with applicable legislation in the relevant EU countries. Moreover, Swiss holding companies are well advised to review applicable rotation rules and contractual audit and consulting arrangements in order to ensure a well managed process in dealing with audits and consulting projects around the world.

If a PIE parent entity domiciled in the EU has a subsidiary in Switzerland, this subsidiary is not covered by the PIE definition. As such, Swiss subsidiaries are not impacted by the mandatory audit firm rotation rules. However, for purely practical reasons the EU parent entity may well choose to rotate the audit firm for the entire group, including the audit firm of the Swiss subsidiary, in line with the law prevailing in the parent company's country of incorporation. A Swiss subsidiary of an EU PIE is also not subject to the same NAS restrictions as its EU parent entity. However, there are three types of services that are always deemed to affect independence of the statutory auditor of the EU PIE regardless of the nature of possible safeguards put in place

and regardless of where the subsidiary is located. As such these three services can never be provided by members of the statutory auditor's network to controlled undertakings incorporated outside of the EU, regardless of where these services are provided. These absolute prohibitions are:

- services that involve playing any part in the management or decision making of the audited entity;
- bookkeeping and preparing accounting records and financial statements; and
- designing and implementing internal control or risk management procedures related to the preparation and/or control of financial information or designing and implementing financial information technology systems.

From a Swiss perspective these prohibitions are generally in line with our own independence regulations.

Audit committee role and responsibilities

The Directive states that Member States shall ensure that each EU domiciled PIE has an audit committee. Member States have the option, however, to deviate from such requirement in certain circumstances. The audit committee shall be either a stand-alone committee or a committee of the administrative body or supervisory body of the audited entity. However, the functions assigned to the audit committee may be performed by the administrative or supervisory body as a whole.

In reality, most of the requirements for audit committees set out in the legislation are already performed today and represent "best practice." So the only changes of substance are the facts that these requirements are now being enshrined in law and also apply to non-listed EU subsidiaries that qualify as PIEs.

The table below outlines the main responsibilities of an EU audit committee, as stipulated in Art. 39.6 of the Directive and further detailed in the Regulation:

Figure 2: Requirements of an EU audit committee

The audit committee shall:

- **inform** the administrative or supervisory body of the audited entity of the outcome of the statutory audit and **explain** the role of the audit committee in that process;
- **monitor** the financial reporting process and **submit recommendations** or proposals to ensure its integrity;
- **monitor** the effectiveness of the undertaking's internal quality control, risk management systems and internal audit (where applicable), regarding the financial reporting of the entity;
- **monitor** the performance of audits – taking into account the findings and conclusions of the audit inspections carried out by the audit oversight authorities;
- **review** and **monitor** the independence of the statutory auditors, including the level of audit and additional fees as well as the 70% fee cap for permitted NAS and the processes adopted by the auditor to ensure compliance with applicable rules and regulations; issue guidelines and policies regarding permissible NAS; approve permitted NAS;
- be **responsible** for the **procedure** for the selection of the statutory auditor, including the decision on an extension of the audit tenure.

Apart from making sure that all EU PIE subsidiaries have audit committees and related processes in place to comply with local regulations, Swiss holding companies have a need to oversee the activities of such audit committees and reconcile important decisions on the election of a statutory auditor and the signing of contractual arrangements for NAS with the policies set and decisions taken at group level.



Manuela Stefani

Markets

mstefani@kpmg.com



Philipp Hallauer

Leiter KPMG's Audit Committee Institute

phallauer@kpmg.com

Final observations

The new EU regulations on auditing add significant complexity to a multinational group's activities. The varying audit firm rotation requirements make it more difficult to engage one audit firm for the whole group, which may result in additional costs and coordination efforts. Companies may also face reduced choices given the limited number of auditors that can meet the multiple independence requirements while having the requisite expertise and geographic coverage. Duplicate audit committee pre-approvals of non-audit services may be required.

Other jurisdictions such as India and Brazil have, or are considering, similar measures, making this an increasingly complex regulatory environment for multinational companies to navigate.

The EU Audit Reform and the way it is being implemented result in a significantly increased complexity in respect of an international corporation's audit and consulting arrangements. Swiss companies with an international footprint are required to assess the impact these regulations have on their governance and compliance with national laws and regulations, and on their arrangements with third-party providers for audit, tax and other consulting services used throughout the group.

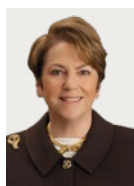
The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received, 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. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 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.

Aligning talent and strategy for a future-ready board



KPMG recently spoke with directors Henrietta Fore (Exxon Mobil, General Mills, and Theravance Biopharma, and co-chair, WomenCorporateDirectors) and Alison Winter (Nordstrom, and chair emerita, WomenCorporateDirectors) to get their thoughts on building and maintaining the right board in a rapidly changing environment.



Alison Winter



Henrietta Fore

KPMG: What are you seeing and thinking about in terms of board composition and refreshment – particularly with investors sharpening their focus on board effectiveness and the competitive environment requiring ever-deeper engagement and insights from boards.

Alison Winter: I would say strategy is the number one reason that boards are looking at their skill sets and composition. Where are the board's gaps in relation to the company's strategy? And very closely related to that is technology, which I think most boards now understand is not just about IT systems and operational efficiency. It's about staying competitive, and it requires an understanding of what the company can and should be doing with technology. Finding directors with seasoned business experience and an understanding of technology is a real challenge.

Henrietta Fore: Board composition is also being driven by the changing face of America, the trends of the American and global consumer, the technology and services of the business world, and investor expectations. Is our board reflective of our changing society? The other driving force is talent. Whether it's addressing a gap around technology or finding people who have international experience, talent needs to be part of the strategy discussion that Alison mentioned. The good news is that there's an immense, untapped pool of talent out there.

Winter: Strategy is no longer a once-a-year discussion, because you need to monitor how the strategy is being executed. And it's in those regular strategy discussions that you begin to see where you don't have the strong input from your board that you wish you had.

Fore: Finding a specific set of skills is important, but talent is also about judgment and experience. Liberal arts majors are doing very well in Silicon Valley because they bring critical thinking to a variety of areas. Boards also need this type of critical thinking. It's important to think about the blend of general skills and very specific skills – like technology or cyber security – that the board needs. Whether it's a lead director or a chair, leadership plays a critical role in bringing it all together to help the board become more than the sum of its parts and to create a synergy with management.

KPMG: Beyond the attributes that many boards tend to look for in a candidate – current or recently retired CEOs, knowledge of the business or industry, experience serving on other boards – what other characteristics do you look for?

Winter: It's important to find people who have had a variety of experiences. Over time, those experiences tend to result in really good judgment, which is critical to recognize a really smart idea, or to sense when something may be off in terms of the rationale for a new direction the CEO wants to take the company.

Fore: It's a great point. Judgment is critical – good judgment and experienced judgment. Some people are very strong on business judgment, with financial or operational skills. Others are good on strategic marketing judgment, knowing when a product or a service is going to catch-on like fire. Others are very good on people judgment – for example, on who would be the best CEO or the head of a division.

KPMG: Finding the right director to fill an open seat on the board is challenging enough, but refreshing the board adds a whole other dimension. How do you make room on the board? Are term limits the answer? Better board evaluations? Leadership?

Winter: The concern about term limits is that you'll lose some very good directors who are still sharp, they know the company well, and they're contributing. And using term limits because it's an easy way to get rid of directors isn't a good reason, either. But I do think some kind of limit on board tenure may be needed. The longer someone is away from an operating role – given the pace of change – the harder it is to bring the right level of expertise to the board discussion.

Fore: There is no set formula. I've seen directors in their eighties who are extraordinary contributors, and I've seen 50-year-olds who are ready for a change, so it's not a set age. Every board should have a system in which a director can voluntarily step off – or the board could say, respectfully, "We've really valued your service. It's just time for a change because it's good for the company." Solid annual board assessments should anchor a board refreshment strategy.

KPMG: In your view, are board evaluations an effective tool for identifying gaps and facilitating board refreshment?

Winter: I've seen a wide range in the quality of board assessments. Getting quality responses requires someone who has the people skills to conduct a conversation that solicits candor from each board member, and then using those insights to have a discussion with a board member who doesn't seem as relevant as they once were to the composition of the board – and in a way that the director doesn't feel like he or she failed.

Fore: Board evaluations can be very useful in improving board meetings, for example, the need for more strategy sessions, a better agenda process, or skills that are missing. But I think evaluations are less useful for changing board members. If a director is no longer making a meaningful contribution for whatever reason, the board should address that directly and respectfully.

KPMG: How do you see diversity factoring into the boardroom equation?

Winter: As Henrietta mentioned, diversity of experience is valuable. Gender is important, particularly when your markets are gender-related. There are some consumer companies where 80 percent of the buying decisions are made by women, and yet there are no women on the board – or perhaps one. Are you really getting the right lens on your market if you don't have that representation? I think gender can also bring a different perspective – a different approach to risk-taking. It's also good to have generational perspectives, and ethnic diversity, especially if you're a global company. But diversity shouldn't be an end in itself. Ultimately you want the best athlete.

Fore: I agree, and I would add diversity of industry and entity to that list. There are some very good board members who come out of academia and government and civil society. And there are some very good board members who are entrepreneurs or in family business.

KPMG: Talk about diversity of thought.

Winter: If people aren't comfortable having an open dialogue and taking different points of view, regardless of the diversity in the room, you probably don't have a diversity of thought on those decisions.

Fore: For me, it goes back to talent. A talented person will raise alternatives and scenarios. They'll do it in a collegial way that gets the board thinking about different possibilities. I've found executive sessions to be an important forum for avoiding groupthink. It allows directors to shape their thoughts and work as a group of counselors without sending negative signals to a hard-working management team that may be grappling with an issue.

Real diversity of thought also requires that diversity of experience we talked about – whether it's in mergers and acquisitions – needing directors who understand a new company or a new country – or in a large private company that's thinking about going public and needing directors with public company experience to help navigate public issues and requirements. So, diversity is a much larger issue than just gender or age. There's a broader strategic context and importance to diversity that boards need to consider.

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. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 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.

IFRS 9

(Financial Instruments) for corporates

Looking at the significant new standards which will become applicable in 2018 and 2019, it is no surprise that corporates are mostly focusing on IFRS 15 (Revenue Recognition) and IFRS 16 (Leases). At the same time, sufficient focus should also be given to addressing the implications of IFRS 9 (Financial Instruments).



Classification and measurement – Financial assets

When assessing the impact of IFRS 9, the first thing to consider is the revised classification, and related measurement. In future, financial assets will be classified at either amortised cost, fair value through profit and loss (FVTPL), or fair value through other comprehensive income (FVOCI). This latter category is, however, not comparable to the current “available for sale” classification, which is a residual category. In determining the appropriate classification, IFRS 9 additionally distinguishes between equity and debt instruments. This classification will be based on the issuer’s (rather than holder’s) perspective.

Equity instruments

Under IFRS 9, all equity instruments (listed and unlisted) will be accounted at fair value. The company will, however, have the irrevocable option – on an instrument by instrument basis – to account for such instruments at FVOCI in case they are not considered as held for trading. If so, all movements in the fair value of the instrument, including any impairment and gain or loss on disposal will be recorded directly in OCI. The only exception to this will be dividends which will continue to be recorded in profit or loss, irrespective of whether the instrument will be classified as FVTPL or FVOCI. The introduction of the FVOCI category will reduce profit and loss volatility.

Debt instruments

The classification of debt instruments will require some additional analysis, as it will depend on the investment’s cash flows, and how an entity actually manages such investments. More specifically, assuming the instrument gives rise to cash flows that are solely principal and interest:

- If held only to collect contractual cash flows, as is normally the case normally with trade receivables, they should be accounted for at amortised cost;
- If held to collect cash flows and generate proceeds from their subsequent sale, such as a bond held as liquidity reserve, the instrument should be accounted for at FVOCI. Differently to equity instruments, a company will be required to recycle any gain or loss on sale and record any impairment in the income statement.

Debt instruments are to be classified as FVTPL if they are held for trading, if such designation will reduce an accounting mismatch (i.e. eliminates or reduces a measurement or recognition inconsistency) or if they do not fall into either of the two categories mentioned above.

The separation of embedded derivatives for hybrid instruments will no longer be permitted under the new standard. Rather, the classification will be based on the instrument in its entirety. This is likely to result in more instruments being recognised at fair value.

For all debt instruments not accounted for at FVTPL, the new impairment model requires entities to use forward-looking information to assess anticipated losses at initial

recognition. This contrasts with the current IAS 39 model where impairment losses are based on objective evidence of a loss event.

The recognition of expected losses will depend on the credit quality of the related instrument. Initially, an assessment of the losses expected in the following 12 months is required. In case of subsequent deterioration of the credit quality or objective evidence of impairment, the expected credit losses for the entire lifetime of the instrument will need to be recognised. Judgement will be required in assessing whether there has been a deterioration of the credit quality. Systems also need to be able to capture information relating to a change in credit risk since initial recognition.

The impairment guidance includes some simplifications for corporates, which often do not have sophisticated credit systems. The impairment analysis for trade receivables is performed on lifetime expected credit losses (rather than based on the 12 months’ initial assessment), and the entity may apply a provision matrix based on historically observed default rates adjusted for forward-looking estimates. This will require a system which will allow tracking such information, and some judgement for reasonable and supportable forecasts of future economic conditions. Consideration also needs to be given as to whether it may be appropriate to segment trade receivables for such assessment (e.g. based on geographic region, type of customer etc.). For corporates with a rolling portfolio of short term credit receivables, this may mean that the level of provision may not change significantly. This may be different for those entities having more diverse and longer term trade receivables.

For other contract assets with a significant financing component and for lease receivables, there is an accounting policy choice available to always measure impairment equal to lifetime expected losses rather than the general staged approach. The new requirements may, however, result in a challenge for the accounting of assets not in the scope of the operational simplifications, such as debt securities.

The new requirements are likely to result in higher provisions, and more volatility in the income statement. For trade and other receivables, there will be a need to redesign the impairment methodology, and evaluate the implications of the available accounting policy choices, as well as align internal management reporting.

Classification and measurement – Financial liabilities

Financial liabilities, such as trade and loan payables currently accounted for at amortised cost will be unaffected by IFRS 9, unless the company has either opted or is required to account for them at fair value.

Hedge accounting

The revised rules on hedge accounting, which are more closely aligned to the entity’s management of financial risk, offer additional opportunities for corporates.

One of the most significant changes is that the effectiveness test is no longer based on the strict threshold of 80% – 125%, but is rather based on qualitative criteria. Overall, more judgement will be required in identifying and assessing a qualifying hedging relationship.

There are a broader range of hedging strategies available, and it is also easier to update the hedging relationship in case of a change in effectiveness. This requires an adjustment to the quantities of either the hedged item or the hedging instrument for the purposes of maintaining a hedge ratio (i.e. re-balancing). This is required to comply with the requirements of the hedge effectiveness assessment, and still be aligned with the original risk management objectives. Any ineffective portion will need to be re-measured before re-balancing and recognised in the income statement, but there will be no discontinuation of the hedging relationship. This differs from the requirements under the existing IAS 39 which would require either discontinuing or re-designating the hedge. Appropriate documentation will therefore continue to be important.

IFRS 9 additionally introduces changes to the qualifying hedged items, including the possibility of hedging risk components of non-financial items. For example, an entity that purchases products containing a high commodity content (e.g. copper, oil etc.) will be able to hedge only the commodity portion. Additionally, IFRS 9 allows the hedge of net positions. An entity with sales and purchases in a foreign currency will, for example, be able to hedge the net position rather than identifying a portion of sales or purchases which could be hedged to minimise the currency exposure. Any such gain or loss will not be recorded as part of sales or purchases, but will need to be included in another line item in the income statement. Additional, minor changes are introduced to the qualifying hedging instruments such as, for example, the possibility of using instruments classified as fair value to hedge other risks. This mostly reflects the fact that no separation of embedded derivatives will be allowed in future.

Transition

The latest date for the initial application of IFRS 9 is for periods beginning or after 1 January 2018. The standard is to be generally applied retrospectively for classification,

measurement as well as impairment requirements, with an option to restate prior period comparatives. As the IASB's separate project on macro-hedging is not yet complete, an entity is permitted to continue to apply IAS 39 to all hedging relationships, or move to IFRS 9.

However, so as to understand the impact of the new standard, and make the most appropriate accounting policy choice (where possible), entities should start gathering the required information in advance. This should not be underestimated, given the data required in order to apply the impairment rules, and information requirements for items such as instruments designated at FVOCI or hedge accounting. There also needs to be consideration of how to align management information.

Disclosures

Some of the required disclosures include explaining how a judgement is exercised, as well as including quantitative disclosures about financial assets (equity and debt instruments). These include reconciliations from the opening to closing amount of the expected loss provision, and a reconciliation of the original classification under IAS 39 to the classification categories under IFRS 9 at the date of transition. Extensive disclosures are also required for those risk exposures for which a company has chosen to adopt hedge accounting. Companies will need to assess which measures, such as required modifications to existing systems, will be required to collect all the information required to meet the revised and/or additional disclosure requirements.



Laura Galbiati

International Accounting & Reporting
lgalbiati@kpmg.com

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. The scope of any potential collaboration with audit clients is defined by regulatory requirements governing auditor independence.

© 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,
Daniela Wüthrich, 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.