

## Editorial

# Rémunération et esprit d'entreprise des dirigeants

**A la foire des vanités on trouve actuellement une multiplication de spéculations au sujet des bonus des administrateurs et des dirigeants d'entreprises. Il n'y a pas un jour sans qu'il y ait de nouvelles revendications. Dans ce tapage on perd toute vue d'ensemble du sujet.**

La palette des sentiments exprimés jusqu'à ce jour par les commentateurs parcourt tout le spectre émotionnel des prétentions à l'équité salariale pour glisser vers l'envie, voire à la pure et

simple convoitise. Le salaire des dirigeants semble devenu la nouvelle pomme de discorde, le champ de bataille d'une moderne lutte des classes. Tandis que le Parlement traite des bonus dans le cadre de la révision du droit de la société anonyme et du droit comptable, le Peuple et les Cantons devront se prononcer sur l'initiative « Minder » contre les rémunérations abusives et dans le même temps les Jeunes Socialistes ont lancé leur propre initiative pour un rapport de 1 à 12 des salaires les plus hauts et les plus bas. Chaque jour voit son lot de propositions, de prises de positions et de réflexions être lancées au public...

Il faut cependant rappeler qu'une politique salariale équitable objective n'existe pas comme telle. La définition et la mise en œuvre d'un système de rémunération sont de la responsabilité propre de chaque entreprise. Même en considérant l'échelle des salaires les plus élevés, un écart prédéfini entre les salaires les plus bas et les plus hauts, des votes consultatifs des assemblées générales des actionnaires ou encore l'interdiction pénale de certaines indemnités, on n'arrive pas à un résultat probant mais en plus on en détourne la finalité. Les entreprises ont un devoir propre de fixation d'un système de rémunération raisonnable. L'immense majorité des sociétés ne doit pas être vilipendée et règlementée en raison de l'avidité de certains dirigeants impudents. Pour rappel, la rémunération moyenne d'un administrateur de PME est inférieure à CHF 9'000.00 par année.

Le débat sur les rémunérations est un objet de la discussion parlementaire de l'actuelle révision du droit de la société anonyme et du droit comptable. Dans le brouhaha actuel, il y a lieu de ne pas oublier d'autres modifications importantes et significatives pour la pratique des entreprises.

**Stefanie Meier-Gubser**, directrice d'isade

Vous trouverez la position d'isade au sujet des rémunérations sur le site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch) sous la rubrique « Publications ».

## Contenu

### Thèmes

- Certification
- Système de contrôle interne
- Comité isade 2009/2010
- isade Assemblée générale des membres 2009
- Révision du droit de la SA et du droit comptable

### Agenda

Août – novembre 2009

## Certification

# Best Board Practice pour les administrateurs

Depuis 2004 l'Association Suisse «Qualité et Management-System SQS» permet aux administrateurs d'obtenir une certification appelée « Best Board Practice Label » dans le domaine de la gouvernance d'entreprises. Ce label garantit la certification du conseil d'administration à ses partenaires privilégiés et donc sa conformité à la loi et aux directives en matière de gouvernance d'entreprises ainsi que l'institutionnalisation des fonctions principales des administrateurs.

La gouvernance d'entreprise n'a pas seulement gagné du terrain dans les entreprises mais également dans le public et dans le monde politique. Les évolutions survenues au cours de ces dernières années ainsi que les récents événements montrent qu'il est nécessaire d'agir. Dans chaque entreprise le rôle du conseil d'administration devient de plus en plus important. Le choix et la composition d'un tel organe a une importance décisive sur le positionnement de l'entreprise. Le « Best Board Practice-Label » sert à garantir la qualité entrepreneuriale et le respect de la corporate governance vis-à-vis des actionnaires, des investisseurs, des collaborateurs, des clients, des fournisseurs, des autorités et de l'entreprise elle-même. Pendant 3 ans, le label garantit la mise en place d'un conseil d'administration opérant de manière indépendante et assurant la mise en place d'une équipe dirigeante professionnelle et une structure de contrôle institutionnalisée. Le label BBP est un produit développé par SQS et par partenaire d'isade : VR Management AG.

La procédure de certification est basée sur une évaluation qui entre autres doit répondre aux exigences du « Swiss Code of Best Practice ». Il faut répondre à des critères impératifs en complément à des évaluations. Ces critères sont pondérés et additionnés pour atteindre un niveau de points minimal qui permet ensuite l'obtention du label. La méthode de travail et la procédure sont effectuées sur place par la consultation des dossiers, par des entretiens avec le secrétaire du conseil d'administration et des administrateurs pour vérifier la conformité aux prescriptions. A l'issue de cet examen un rapport établit les informations sur les forces vives et le potentiel de l'entreprise en matière de corporate governance et des recommandations pour le développement futur et le rôle global du mandat d'administrateur. Le Label requiert la définition et le respect des normes, de la stratégie, de la politique financière, des objectifs personnels et de la ligne de conduite de l'entreprise, de la communication et du rôle des administrateurs.

Vous trouverez plus d'informations sur le site [www.bestboardpractice.ch](http://www.bestboardpractice.ch) ou lors de la manifestation d'isade du 25 août 2009 à Berne-Gümligen (programme et inscription en ligne sur le site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch) sous la rubrique « Manifestations »).

## Système de contrôle interne

# Contrôle purement formel par l'organe de révision

En date du 1<sup>er</sup> janvier 2008 les nouvelles normes en matière de contrôle interne sont entrées en vigueur. Ainsi pour la première fois, l'organe de révision a dû vérifier la mise en place d'un système de contrôle interne lors de la vérification des comptes et du bilan annuel 2008. Cette question a soulevé de nombreuses interrogations dans les entreprises notamment en ce qui concerne l'objet et l'étendue du contrôle.

Conformément à l'article 728a du Codes des obligations, l'organe de révision vérifie « s'il existe un système de contrôle interne ». Au paragraphe 3 du même article il est précisé que la manière dont le conseil d'administration dirige la société n'est pas soumise au contrôle de l'organe de révision. A l'origine le texte de loi proposait un examen matériel du fonctionnement de l'organe de contrôle interne. Après consultation, les parlementaires ont rejeté cet objet et le message émanant du Conseil fédéral a précisé que la vérification de l'existence d'un contrôle interne n'élargissait pas le mandat de l'organe de révision. Par ailleurs, le Conseil fédéral a précisé que le contrôle interne conformément à l'article 728a se limite exclusivement au contrôle de la comptabilité et à l'établissement des comptes et ne concerne pas la partie opérationnelle d'une entreprise et sa conformité aux règles (compliance).

Dès avant l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions en matière de révision, l'entrepreneur et conseiller national Johann N. Schneider-Amman avait déposé une motion dans laquelle il avait demandé au Conseil fédéral de prendre des mesures appropriées afin que la révision des comptes des moyennes et petites entreprises se résume à une formalité et ne soit pas une charge entraînant des coûts administratifs exorbitants. Le Conseil fédéral a demandé de refuser la motion mais a toutefois une nouvelle fois précisé que le concept même du système de contrôle interne était uniquement de la responsabilité de conseil d'administration et qu'il n'incombait pas à l'organe de révision d'examiner et de porter un jugement sur la conformité ou l'efficacité du système de contrôle interne.

Les points ci-dessous revêtent une importance primordiale pour les administrateurs :

- Le conseil d'administration est responsable de la conception, de la mise en œuvre et du suivi du système de contrôle interne.
- La vérification menée par l'organe de révision est purement formelle.
- Des données documentées doivent permettre un examen de l'existence et de la mise en place du système de contrôle interne.
- Il faut déterminer le champ d'application, le degré de détails et la forme du système de contrôle interne en fonction des besoins de l'entreprise. Il faut pour cela établir un équilibre entre les coûts engendrés pour la société et ses ressources. On gardera en tête qu'on ne tire pas sur des mouches avec un canon !

Vous trouverez un rapport de KPMG, membre partenaire d'isade sur l'introduction et l'examen du système de contrôle interne selon le point de vue d'une société de révision dès fin août sur le site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch) sous la rubrique « Publications ; KPMG News ».

Comité isade 2009/2010

## Quatre personnalités de renom ont été élues au Comité de l'isade

Lors de l'assemblée générale des membres du 27 mai 2009 au Kursaal à Berne, le Comité d'isade a été renouvelé. Il a pris connaissance de la démission de trois membres et en a élu quatre nouveaux. Avec la nomination de **Dominique Freymond** (55

ans, administrateur notamment de La Poste et d'Allianz Suisse), du **Dr. ès économie Stephan Hostettler** (43 ans, Managing Partner Hostettler & Partner AG, chargé de cours HSG), du **Prof. Dr. iur. Peter V. Kunz** (44 ans, Directeur de l'Institut d'économie de l'Université de Berne) et de **Beatrice Tschanz Kramel** (64 ans, administratrice de Schild AG, ancienne porte-parole de Swissair), l'Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises peut se targuer de la collaboration de personnalités de renom ayant beaucoup d'expérience dans les conseils d'administration. Peter Kofmel, président, ancien conseiller national a pris congé de Robert E. Gubler, Christophe Reymond et Thomas Studhalter et les a remerciés pour leur engagement, sous les applaudissements des membres présents.

isade Assemblée générale des membres 2009

## Statuts et stratégie modernisés

Parallèlement à l'élection de quatre nouveaux membres au Comité et à l'adoption des points statutaires de l'ordre du jour de l'assemblée, plus de trente membres ont pris connaissance de la nouvelle structure plus flexible d'isade et de sa stratégie globale. La révision des statuts a été principalement concentrée sur une adaptation de la terminologie, de la structure, de l'organisation, de la simplification et du rôle pratique d'isade. Isade s'est donné pour mission « NETTING » dont les mots-clés sont (Networking, Evolution, Think Tank, Topic Center, Information, Notice, Governing Board members association).

Vous trouverez les statuts modernisés et la stratégie sur le site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch) sous la rubrique « Publications ».



**Dominique Freymond**  
(55 ans, administrateur notamment de La Poste et d'Allianz Suisse)

**Dr. ès économie Stephan Hostettler** (43 ans, Managing Partner Hostettler & Partner AG, chargé de cours HSG)

**Prof. Dr. iur. Peter V. Kunz** (44 ans, Directeur de l'Institut d'économie de l'Université de Berne)

**Beatrice Tschanz Kramel** (64 ans, administratrice de Schild AG, ancienne porte-parole de Swissair)

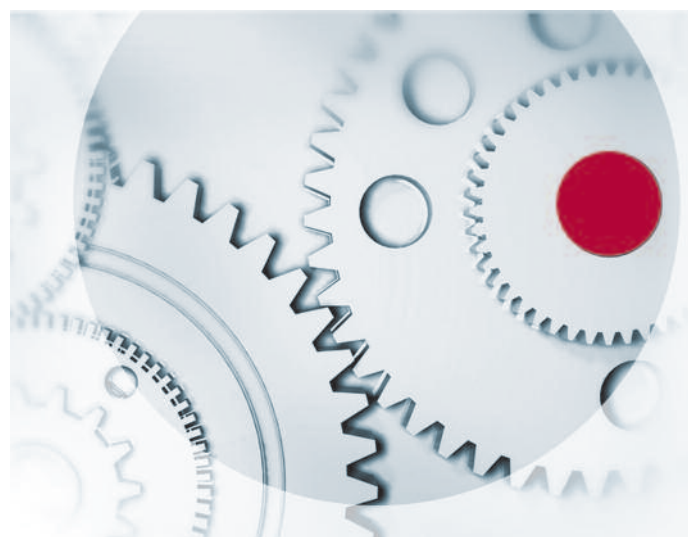
Révision du droit de la SA et du droit comptable

## Le Conseil des Etats a débattu du nouveau droit de la SA

Comme premier conseil saisi, le Conseil des Etats a adopté le projet de révision du droit de la société anonyme et du droit comptable au cours de la session d'été. Sous la pression des événements actuels et de l'initiative populaire « contre les rémunérations abusives » il a pris des décisions divergentes du projet émanant du Conseil fédéral.

Le Conseil des Etats, sur proposition de sa Commission des affaires juridiques, a distinct la délibération au sujet du droit de la société anonyme de celle du droit comptable. Même ainsi cet objet reste vaste et complexe. Le Conseil des Etats a notamment amendé la proposition du Conseil fédéral sur les points suivants :

- Réglementation des actions « dispo » (introduction d'un modèle nominatif)
- Développement de l'action en restitution pour les rémunérations abusives
- Elévation de la valeur-seuil du capital-actions permettant aux actionnaires d'instituer un contrôle spécial
- Renonciation à la durée impérative d'un an du mandat d'administrateur
- Pour les sociétés cotées en bourse l'assemblée générale devrait élire le président du conseil d'administration.
- Développement du droit à l'information



Le Conseil des Etats a approuvé certains points du projet du Conseil fédéral, mais a toutefois souhaité que le Conseil national en débattenne en détail lorsqu'il se prononcera à ce sujet. C'est probablement dans sa séance du 17 août 2009 que la Commission des affaires juridiques du Conseil des Etats examinera l'objet pour ses aspects comptables.

Vous trouverez plus d'informations sur la révision du droit de la société anonyme sur le site internet [www.isade.ch](http://www.isade.ch) sous la rubrique « Droit et politique ».

### isade point Impressum:

**isade**  
Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises  
Monbijoustrasse 14  
Case postale 5326  
CH-3001 Berne

**Rédacteur responsable**  
Stefanie Meier-Gubser,  
Directrice

**Layout / Typographie**  
Silversign GmbH, Berne

**Imprimé:**  
Jost Druck AG, Hünibach

Isade point paraît trois fois par année

**Édition:**  
800 Ex fr

**Information:**  
[www.isade.ch](http://www.isade.ch)

## Agenda isade

**innova, Bern-Gümligen**  
25 août 2009

**Best Board Practice bei der innova**

**Centre Patronal, Paudex**  
5 octobre 2009

**Rémunération des administrateurs et des dirigeants d'entreprises**

**Hôtel Astoria, Lucerne**  
20 et 21 octobre 2009

**Séminaire « Beste VR-Praxis »  
(Verwaltungsratsmanagement AG)**

**Centre Patronal, Paudex**  
12 novembre 2009

**La communication de crise pour les administrateurs et dirigeants**

Pour accéder au programme et au formulaire d'inscription, cliquer sur [www.isade.ch](http://www.isade.ch) sous la rubrique « Manifestations ».