

Editorial

Retrouver la confiance !

L'année 2008 a sérieusement perturbé les rapports de confiance qui devraient régir les relations humaines et plus particulièrement celles de la vie économique. Car, comment être un acteur sérieux dans le monde globalisé des affaires sans faire confiance à son partenaire et l'obtenir en retour ?

L'actualité la plus récente ébranle nos certitudes. Désormais et plus que jamais, il faudra se souvenir de l'imperfection de l'homme (en commençant par soi-même) et faire dépendre le nécessaire rapport de confiance du questionnement sur le fonctionnement des choses.

L'éblouissement devant la réussite et l'acceptation béate du « faites-moi confiance ! » devraient être précédés par la demande de transparence. Il faudra être plus courageux, voire reconnaître son incompetence pour mettre les choses à plat. C'est en connaissance de cause que l'on prend confiance. Vaste défi !

Vaste défi également au niveau de tout conseil d'administration, organe responsable, entre autres, de l'exercice de la haute surveillance d'une entreprise. Car, dans un monde globalisé où tout est devenu plus complexe et où la rapidité donne la mesure, un administrateur doit, d'une part, faire confiance à ceux qui gèrent les affaires au quotidien et, d'autre part, garder une vision d'ensemble indépendante à plus long terme.

Il est aujourd'hui beaucoup plus difficile de « découpler » un élément (par ex. une entreprise) du tout, c'est-à-dire de l'économie en général. Pour assumer le risque inhérent à toute entreprise, il faut avoir confiance en l'avenir et donc, dans le rapport à ses partenaires. Il n'y a pas de méthode universelle pour acquérir une telle connaissance; il n'y a que l'accumulation des expériences et un peu de sagesse pour mieux appréhender les écueils, y compris ceux de la cupidité et de l'orgueil.

Contenu

Thème de mai
**Les conseils d'administration
face à la crise**

Brèves isade
• **Le point sur la révision du
droit de la société anonyme et
du droit comptable**

Agenda
• **Activités d'ici
novembre 2009**

Editorial

C'est ces buts qu'entend promouvoir isade par l'échange d'expérience entre personnes responsables de l'économie (en particulier dans les conseils d'administration). Elle veut ainsi contribuer à l'amélioration du caractère professionnel de la fonction d'administrateur de société.

Si l'on veut éviter une réglementation excessive de l'activité d'entreprendre, nous serions bien avisés de nous reprendre en main par une meilleure autorégulation permettant de regagner cette confiance qui fait cruellement défaut (momentanément ?) à l'ensemble de l'économie, en particulier par son côté financier.

Daniel Burki, vice-président isade

Thème de mai

Les conseils d'administration face à la crise

KPMG / Les incertitudes de l'économie actuelle comportent des risques certains pour les entreprises. Dans ce contexte, il est nécessaire de comprendre comment la crise du crédit et le ralentissement de la conjoncture influencent la marche des affaires. Il est même de la responsabilité de la direction et également du conseil d'administration de procéder à des contrôles et de prendre les mesures nécessaires. Voici un tour d'horizon des risques financiers importants et des éléments clés qui pourraient mettre en péril la continuité des affaires et sur lesquels les organes dirigeants de l'entreprise doivent se pencher.

Risques financiers importants

Obtention de capitaux/de liquidités

- Dans quelle mesure l'entreprise est-elle financée par des fonds étrangers exigibles à court terme?
- Existe-t-il des projets à court et à moyen terme de nouveaux financements par fonds étrangers et/ou fonds propres? Quelle influence les événements actuels du marché ont-ils sur ces projets?
- Les sources de financement de l'entreprise sont-elles sensiblement compromises, voire interrompues, par l'évolution actuelle du marché?

- La direction a-t-elle pris en compte les conséquences de la situation actuelle du marché sur la possibilité de vente d'actifs financiers? Ces derniers peuvent-ils être vendus à un prix acceptable pour garantir le remboursement prévu des engagements existants?
- L'entreprise est-elle en retard dans l'exécution des clauses d'accords de crédit existantes ou risque-t-elle de ne plus pouvoir les respecter?

Les conseils d'administration doivent donc se demander dans quelle mesure la direction s'est préoccupée de la question du financement. A ce titre, le contrôle des conditions d'obtention et de la disponibilité des moyens financiers est une priorité



Risques opérationnels

- Les turbulences récentes des marchés financiers ont-elles mis en lumière des risques inattendus non anticipés auparavant par la direction? Ces événements ont-ils confirmé ou mis en évidence des points faibles dans la stratégie commerciale?
- Les événements récents ont-ils entraîné des risques accrus de procès? De nouveaux risques débiteurs, de défaut d'approvisionnement, de perte de canaux de distribution? De non-respect d'engagements fermes (par exemples d'achats)?

Responsabilité et dépendance à l'égard de tiers

- Y a-t-il des engagements de rachat ou des cautionnements à l'égard de tiers? La société a-t-elle des engagements solidaires?
- Y a-t-il des avoirs ou participations dans des sociétés connaissant des difficultés financières? Quels contrats concernant des instruments financiers dérivés existent avec des sociétés en

situation financière difficile? Ces contrats sont-ils dénoncés ou remplacés? Les contrats concernant des instruments financiers dérivés ou d'autres contrats sont-ils automatiquement dénoncés si la contrepartie est en retard? Quelles en sont les conséquences?

- Des titrisations garanties par une entreprise en difficulté financière deviennent-elles caduques?

Restructuration ou limitation des investissements

- Quelles sont les mesures de restructuration envisagées en cas de récession grave? Quels sont les investissements qui doivent être différés?

Correction de valeur d'actifs

- La direction s'est-elle préoccupée de la réduction de la valeur de marché d'actifs financiers et des conséquences sur les résultats et les fonds propres ?
- La direction a-t-elle examiné en détail les indicateurs pouvant conduire à une correction de valeur des actifs (pas uniquement des immobilisations financières) ?
- Les valeurs de marché des actifs financiers se fondent-elles sur des modèles réalistes tenant compte des conditions prédominantes du marché, ou sur des hypothèses historiques ne correspondant peut-être plus aux valeurs que paieraient des acquéreurs potentiels?

Evaluation des placements et financement des caisses de pension

- Quelle incidence les modifications des marchés financiers ont-elles sur l'évaluation de la fortune des caisses de pension? A quels engagements l'employeur pourrait-il s'attendre en cas d'assainissement?
- Les risques d'engagements financiers éventuels figurent-ils correctement dans les plans de gestion? Sont-ils reflétés correctement le cas échéant dans les comptes de la société en fonction des principes comptables appliqués ?

Identification des risques

- Comment l'entreprise détermine-t-elle et évalue-t-elle les risques? Le processus d'évaluation et de gestion des risques doit-il éventuellement être adapté?
- Le conseil d'administration et la direction ont-ils une vue d'ensemble et comprennent-ils les principaux processus de l'entreprise?

Continuité de l'exploitation

Dans certains cas, la question de la continuité des affaires d'une entreprise peut se poser. D'où la nécessité pour la direction et le conseil d'administration d'identifier les incertitudes.

- Difficultés de refinancement lors de l'échéance de crédits existants: le renouvellement de crédit est-il possible ?
- La société est-elle en violation de clauses d'accords de crédit (des ratios financiers ou d'autres critères ne sont plus satisfaits)?
- Incertitudes concernant les prévisions commerciales ?
- Dépendance à l'égard des futures ventes d'actifs, dont la valeur s'est réduite, pour pouvoir respecter les limites de crédit existantes ?
- Dépendance à l'égard d'un client important (risque de concentration).
- Dépendance à l'égard de fournisseurs importants et risque que l'un d'entre eux ne puisse pas respecter ses engagements ?



De plus, les administrateurs doivent revoir d'un œil critique les hypothèses appliquées par la direction pour les prévisions de trésorerie. L'exactitude de prévisions antérieures peut fournir des indications sur la qualité de ces hypothèses.

(Michel Faggion, Responsable Regional Market Suisse romande)

Brèves isade

Le point sur la révision du droit de la SA et du droit comptable

La révision du droit de la société anonyme et du droit comptable est un projet du Conseil fédéral visant à moderniser le droit des sociétés. Il prévoit de modifier les règles de gouvernance d'entreprise, lui conférerait une plus grande latitude dans l'aménagement de la structure du capital, en outre, il permettrait l'utilisation de médias électroniques pour assurer la préparation et le déroulement de l'assemblée générale et remplacerait le droit comptable par une nouvelle réglementation. En même temps, la révision du droit de la société anonyme et du droit comptable constituerait un contre-projet à l'initiative populaire « contre les rémunérations abusives ».



Le point sur le calendrier

- Le 21 décembre 2007, le Conseil fédéral approuve le message concernant la révision du droit de la société anonyme et du droit comptable.
- Le 26 février 2008, un comité d'initiative dépose à la Chancellerie fédérale l'initiative populaire « contre les rémunérations abusives », munie de 114 260 signatures valables.
- Le 5 décembre 2008, le Conseil fédéral adopte le message relatif à l'initiative populaire « contre les rémunérations abusives ».
- La Commission des affaires juridiques du Conseil des Etats est en charge du texte. Les réunions sont prévues les 6 et 7 avril ainsi que le 11 mai 2009.

isade point Impressum:

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

Rédacteur responsable
Pierre-Antoine Hildbrand

Images
salle du conseil d'administration,
Swisscom

Layout / Typographie
silversign GmbH, Bern

Imprimé:
Jost Druck AG, Hünibach

Isade point paraît trois fois par année

Édition:
15000 Ex fr

Information:
www.isade.ch

Agenda isade

Centre Patronal, Paudex
11 mai 2009

La gouvernance des groupes de sociétés

Kursaal, Bern
27 mai 2009

Assemblée générale

innova, Bern-Gümligen
25 août 2009

Best Board Practice

Centre Patronal, Paudex
5 octobre 2009

Rémunération des administrateurs et des dirigeants d'entreprises

Hotel Astoria, Luzern
20 et 21 octobre 2009

**Seminar Beste VR-Praxis
(Verwaltungsrat Management AG)**

Centre Patronal, Paudex
12 novembre 2009

La communication de crise pour les administrateurs et dirigeants