



PIERRE LOUIS MANFRINI

LES ACTIVITES A L'ETRANGER DES ENTREPRISES PUBLIQUES

Gestion des risques

Unil
UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études
en administration publique

Activités à l'étranger : Conséquences de la libéralisation

- Les activités à l'étranger des entreprises publiques sont la conséquence logique de la libéralisation et des impératifs de croissance et de diversification dans un environnement concurrentiel dans des marchés globalisés (le principe de spécialité applicable aux établissements de service public n'est plus à l'ordre du jour).
- Toutes les entreprises publiques sont concernées, même si c'est à des niveaux différents :
- Rappel - Près de 64% du chiffre d'affaires net de RUAG est réalisé à l'étranger.
- Même des institutions publiques comme la BNS n'échappent pas au mouvement. Depuis 2013, la BNS a une succursale à Singapour qui gère *in situ* les placements effectués en Asie.
- 20% des placements de la BNS sont en actions principalement étrangères, dont Apple pour 1,09 milliards.

Rappel de la gamme des risques



Pas d'immunité

- Au plan juridique, ni la *Convention européenne du 16 mai 1972 sur l'immunité des Etats* ni la *Convention des Nations Unies du 2 décembre 2004 sur les immunités juridictionnelles des Etats et de leurs biens* ne sont applicables.
- Des exceptions à ce principe ne sont admises que si ces corporations ont agi en vertu d'un pouvoir de souveraineté.
- Ce n'est pas le cas des activités commerciales réalisées par les entreprises publiques suisses à l'étranger.

Les risques ne sont pas nouveaux



Page d'accueil
Courrier
Recherche

[deutsch](#)
[italiano](#)

[Archives des communiqués](#)
[avril 1999](#)

Participations de Telecom PTT à l'étranger: le DETEC ordonne un examen externe

COMMUNIQUE DE PRESSE

Participations de Telecom PTT à l'étranger: le DETEC ordonne un examen externe

Le Conseil fédéral s'est penché lors de sa séance d'aujourd'hui sur les investissements à l'étranger de Telecom PTT et de Swisscom SA. Il a pris connaissance des corrections de valeurs élevées en résultant. Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) a ordonné un examen externe. Le Conseil fédéral approuve cette démarche.

Les investissements effectués à l'étranger par l'ancienne Telecom PTT ont nécessité d'importants amortissements et provisions, aussi bien dans les derniers exercices des PTT jusqu'à fin 1997 que dans le premier exercice de Swisscom en 1998. Les dernières charges découlent pour l'essentiel de la décision prise le 18 mars 1999 par le conseil d'administration de Swisscom de vendre les participations en Malaisie et en Inde. Les valeurs de ces participations et les créances en suspens ont été entièrement amorties. Swisscom affiche malgré cela un bénéfice net 1998 conforme aux attentes (1,555 milliard de francs). Comme prévu, le dividende se montera à 809 millions de francs au total. De ce fait, la Confédération ne subit aucune diminution de recettes. En raison des importantes corrections de valeurs mentionnées, un examen externe paraît cependant justifié. Le DETEC en a chargé le Professeur Giorgio Behr de l'Université de Saint-Gall. Le Conseil

Risques : pas toujours évidents a identifier

- Banque cantonale sans présence à l'étranger.
- Compte ouvert en 2000 au nom de Mme X de nationalité française domiciliée a Genève avec un permis C.
- Mme X confie à l'établissement le fruit d'une succession de 10 millions.
- Le gestionnaire a l'époque n'a pas relevé que le lieu de naissance de la dame écrit en petit en haut a gauche du passeport français était une ville du Midwest américain...

Pas de chance !

- En 2015, la banque a dû payer une amende au DOJ de 20%.....Soit 2 millions...

Gestion des risques dans le cadre des instruments de gouvernance des entreprises publiques

- 28 principes directeurs adoptés par le Conseil fédéral en avril 2006.
- Les lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques.

A. DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES COMME MOYEN DE GESTION DES ACTIVITES A L'ETRANGER

Définition de l'instrument :

En sa qualité de propriétaire et de garante de l'exécution des tâches, la Confédération fixe des objectifs supérieurs à moyen terme afin de piloter sur le plan stratégique les entités devenues autonomes.

Mesures possibles en cas d'écart :

- compléter ou modifier les objectifs;
- refuser d'approuver le rapport de gestion;
- refuser d'accorder la décharge;
- révoquer ou remplacer des personnes;
- faire valoir des prétentions en matière de responsabilité;
- demander des mesures législatives.

Le langage des objectifs strategiques est très général

«Les établissements ne concluent des coopérations et ne prennent des participations qu'exceptionnellement, et ce pour autant que cela soit conforme à leur but social et aux objectifs stratégiques à moyen terme formulés par le Conseil fédéral. Les entités devenues autonomes constituées en société anonyme de droit privé peuvent conclure des coopérations et prendre des participations dans les limites prévues par le droit de la société anonyme, autrement dit dans le cadre de leur but social. Des participations peuvent être prises uniquement si elles contribuent à long terme à garantir ou à augmenter la valeur de l'entreprise, si elles peuvent être gérées convenablement et si elles tiennent suffisamment compte des risques.»

Coopérations :

Les objectifs stratégiques fixes pour Swisscom, la Poste, CFF ou Skyguide

- Contribuent à accroître la valeur de l'entreprise
- Peuvent être gérées de manière professionnelle
- Décision en tenant suffisamment compte des risques

En outre pour les participations à l'étranger:

- Renforcent l'activité principale en Suisse
- Obéissent à une autre forme de stratégie industrielle

Il est interdit pour La Poste et Swisscom d'investir à l'étranger dans des entreprises ayant un mandat de service universel !

Traitement spécifique pour RUAG

- Poursuit une internationalisation *mesurée* ...
- Assure *un suivi étroit et durable* des participations
- Pas de participations à l'étranger au détriment de la Suisse
- Ne prend *pas des risques inconsidérés ou disproportionnés*
- *Harmonise ses activités avec la politique extérieure* de la Suisse
- Prend *des mesures pour lutter contre la corruption* passive et active (*pro memoria*, RUAG est implanté en Malaisie, pays classé au 50ème rang du classement en matière de corruption)
- Vise des performances *écologiques*...

**B. L'EXIGENCE D'UNE INFORMATION DE
L'ACTIONNAIRE PUBLIC
PREALABLEMENT A LA PRISE DE
PARTICIPATION EN REALITE
EQUIVALENT D'UN CONTROLE DIRECT**

Exigence posée uniquement pour les prises de participations de RUAG et Skyguide

- Skyguide informe à temps l'actionnaire principal des coopérations planifiées.
- RUAG informe en priorité l'actionnaire en cas de coopérations et de participations significatives et lui confirme que les mesures envisagées sont conformes aux objectifs stratégiques

C. LE REPORTING COMME MOYEN DE CONTROLE

Objet du reporting:

- le rapport ou le rapport intermédiaire du conseil d'administration ou du conseil d'institut sur l'atteinte des objectifs stratégiques;
- le rapport de gestion du conseil d'administration;
- le rapport d'examen de l'organe externe de révision (s'il ne fait pas déjà partie du rapport de gestion);
- le rapport du Contrôle fédéral des finances sur un éventuel examen de l'établissement portant sur la surveillance financière.

Quel périmètre est pris en compte en matière de participations pour le reporting en matière de risques ?

- Swisscom Suisse englobe les secteurs opérationnels Clients privés, Petites et moyennes entreprises, Grandes entreprises, Wholesale et Réseau & Informatique.
- Comit SA a des filiales au Luxembourg et à Singapour.
- Sicap SA a des filiales en France, Malaisie, Singapour et en Afrique du Sud.
- Hospitality Services Plus SA a des filiales en Belgique, Allemagne, Grande-Bretagne, Italie, Luxembourg, Autriche, Portugal, Roumanie, Espagne, Etats-Unis, Danemark, Norvège et en Russie.
- Venturing Participations englobe Swisscom Auto ID Services SA et Mona Lisa Capital SA.
- Toutes les filiales étrangères, voir notes 2, 3, 4 et 6, ainsi que toutes les sociétés associées et Joint Ventures sont exclues du scope GRI. Voir la définition du scope GRI au chapitre Corporate Responsibility et les périmètres du rapport GRI dans l'internet www.swisscom.com/perimetredurapport. »

D. L'AUTOREGLEMENTATION

Exemple de la BNS :

Directives generales sur la politique de placement

« De même, elle renonce à investir dans des entreprises qui produisent des armes prohibées par la communauté internationale, qui violent massivement des droits humains fondamentaux ou qui causent de manière systématique de graves dommages à l'environnement. »

- La BNS ne procède pas elle même a l'examen du respect de ces exigences mais *outsource* a une société privée....
- La BNS investit dans le gaz de schiste et les centrales à charbon
- La BNS a notamment acheté plus de 3 milliards de dollars de sociétés actives dans les énergies fossiles