

# **code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise**



# Sommaire

<b>Auteurs et adhérents</b>	<b>4</b>
<b>Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise</b>	<b>6</b>
<b>Préambule</b>	<b>6</b>
<b>Le gouvernement d'entreprise comme principe directeur</b>	<b>6</b>
<b>Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise comme ligne de conduite et recommandation</b>	<b>6</b>
<b>Les actionnaires</b>	<b>7</b>
<b>Le conseil d'administration et la direction</b>	<b>9</b>
Tâches du conseil d'administration	
Composition	
Indépendance	
Fonctionnement et présidence du conseil d'administration	
Gestion des conflits d'intérêts et des connaissances d'initié	
Présidence du conseil d'administration et de la direction	
Gestion des risques, conformité aux règles (« compliance ») et système de contrôle interne	
Comités du conseil d'administration	
Cas particuliers	
<b>La révision</b>	<b>15</b>
<b>La publicité</b>	<b>15</b>
<b>Annexe 1</b>	<b>16</b>
<b>Introduction</b>	<b>16</b>
<b>Recommandations relatives à la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction</b>	<b>16</b>
Rôle de l'assemblée générale	
Rôle du conseil d'administration et du comité de rémunération	
Le système de rémunération dans le détail	
Rapport de rémunération et transparence	



# Avant-propos

Depuis son introduction en 2002, le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise a influencé de manière déterminante l'évolution de la gouvernance d'entreprise en Suisse et fait ses preuves en tant qu'instrument d'autorégulation.

Divers développements survenus ces dernières années rendent l'adaptation du Code suisse nécessaire. La version retravaillée tient compte des modifications consécutives à l'adoption de l'art. 95, al. 3 de la Constitution.

Le nouveau Code suisse met en particulier l'accent sur le succès durable des entreprises et en fait l'élément-phare d'une responsabilité sociale des entreprises judicieuse («corporate social responsibility»). Il prévoit en outre des adaptations spécifiques en ce qui concerne la composition du conseil d'administration (dont la représentation des femmes) et la gestion des risques (y compris ceux de «compliance»).

Le Code suisse énonce à l'intention des entreprises des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise. Il va au-delà des exigences légales tout en garantissant aux entreprises la flexibilité organisationnelle. Cette dernière constitue un atout important de la place économique suisse. Chaque entreprise doit conserver la possibilité de s'organiser à son image. Cependant, les entreprises qui dérogent aux recommandations du Code suisse devront désormais expliquer de manière appropriée pourquoi elles ne s'y conforment pas (introduction du principe «comply or explain»).



**Heinz Karrer**  
Président



**Monika Rühl**  
Présidente de la direction

Handwritten signatures in black ink. The signature on the left is 'Heinz Karrer' and the signature on the right is 'Monika Rühl'.

# Auteurs et adhérents

Les organisations ci-après, qui, dans le cadre de leurs activités, sont attentives au thème du gouvernement d'entreprise, ont expressément déclaré adhérer au Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise (ci-après «Code suisse») et à l'Annexe 1 :

## Organisations et entreprises ayant adhéré au Code suisse et à l'Annexe 1

Date de la déclaration d'adhésion

	« Code suisse »	Annexe 1	Swiss Code 2014
ASIP Association suisse des institutions de prévoyance, Zurich	25.04.2002	12.12.2007	19.09.2014
Association des sociétés anonymes privées, Bâle	17.04.2002	18.12.2007	19.09.2014
Association suisse d'assurances, Zurich	08.05.2002	16.10.2007	18.09.2014
Association Suisse d'Audit Interne, ASAI, Zurich			08.02.2016
Association suisse des banquiers, Bâle	22.04.2002	23.10.2007	09.09.2014
Chambre fiduciaire, Chambre suisse des experts comptables et fiscaux, Zurich	08.04.2002	06.12.2007	19.09.2014
ethos – Fondation suisse d'investissement pour un développement durable, Genève	29.04.2002	10.10.2007	16.09.2014
scienceindustries, Zurich	06.06.2002	15.10.2007	01.09.2014
Schweizer Stiftung SWIPRA, Swiss Proxy Advisor, Zurich			09.09.2014
SwissHoldings – Fédération de groupes industriels et de services en Suisse, Berne	25.04.2002	15.10.2007	02.09.2014
Swissmem, Zurich	16.04.2002	17.11.2007	12.09.2014
Union patronale suisse, Zurich	29.04.2002	01.10.2007	01.09.2014
Union suisse des arts et métiers, Berne	19.04.2002	10.12.2007	13.09.2014

L'adhésion est ouverte à toute organisation qui le souhaite. Le nom des nouveaux adhérents sera immédiatement ajouté à la version électronique et apparaîtra dans la version imprimée à l'occasion de la prochaine édition. Toutes les organisations ayant adhéré au Code suisse sont impliquées dans son développement futur.

---

### **Membres du groupe de travail chargé d'élaborer les textes**

Peter Böckli, professeur émérite, Université de Bâle
Michèle Burger, Nestlé S.A.
Peter Forstmoser, professeur émérite, Université de Zurich
David P. Frick, président de la Commission de réglementation d'économiesuisse, Nestlé S.A.
Karl Hofstetter, professeur, Université de Zurich, Schindler Holding
Fürsprecher Christian Stiefel, SwissHoldings
Erich Herzog, economiesuisse / Meinrad Vetter (jusqu'en décembre 2013)
Christoph Winzeler, Association suisse des banquiers

La Commission de réglementation d'économiesuisse et le groupe de travail sur la conformité de SwissHoldings ainsi que les organisations ayant adhéré au Code suisse ont commenté les propositions.

Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise révisé a été approuvé par le Comité d'économiesuisse le 28 août 2014.

# Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise

## Préambule

Le Code suisse a été publié par economiesuisse en tant que Fédération des entreprises suisses de toutes les branches en juillet 2002 et complété, en 2007, d'une annexe regroupant des recommandations relatives à la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction des sociétés. Il est devenu une référence importante pour les milieux intéressés. La dernière révision reflète les développements internationaux en matière de gouvernance d'entreprise ainsi que les changements survenus en Suisse, résultant surtout de l'adoption de l'art. 95, al. 3 de la Constitution.

Le Code suisse porte sur la situation en Suisse, caractérisée par une multitude de sociétés anonymes grandes, moyennes et petites. Il doit, par sa présentation claire, offrir un cadre de référence, largement adopté par de nombreuses entreprises en Suisse. À notre époque d'interpénétration des marchés des capitaux à l'échelle mondiale, il doit donner aux investisseurs étrangers une idée des bonnes pratiques helvétiques (« best practices »). Le Code suisse reflète en outre le fait que le législateur suisse a suivi d'autres voies que celles usuelles à l'étranger en ce qui concerne les questions de rémunération.

Le Code suisse, qui prend la forme d'une série de recommandations et est soumis au principe « comply or explain », s'adresse aux sociétés suisses ouvertes au public. Des sociétés ou organisations d'une certaine importance économique non cotées en Bourse (y compris les entreprises ayant une autre forme juridique que celle de la société anonyme) pourront également s'inspirer de ses lignes directrices.

Toutes les organisations participant à l'élaboration de ce texte seront libres de compléter le Code suisse, d'en déplacer certains accents ou de suivre leurs propres idées, si nécessaire en dérogeant à la réglementation de base.

## Le gouvernement d'entreprise comme principe directeur

Le gouvernement d'entreprise désigne l'ensemble des principes axés sur la poursuite d'intérêts durables des entreprises qui, tout en sauvegardant la capacité de décision et l'efficacité, visent à instaurer au plus haut niveau de l'entreprise la transparence et un rapport équilibré entre direction et contrôle.

## Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise comme ligne de conduite et recommandation

Le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise s'adresse aux sociétés suisses ouvertes au public. Certains points concernent les investisseurs institutionnels et les intermédiaires. Le Code suisse se propose de fixer une ligne de conduite et de formuler des recommandations. Il n'a pas pour but d'enfermer les entreprises suisses dans un carcan réglementaire. Chaque société doit conserver la possibilité de développer ses propres principes d'organisation. Si bien que les entreprises qui dérogent aux recommandations du Code suisse expliquent de manière appropriée pourquoi elles ne s'y conforment pas (« comply or explain »).



## Les actionnaires

1

Pourvoyeurs de capitaux, c'est aux actionnaires que revient le dernier mot.

- Les compétences des actionnaires<sup>1</sup> sont définies dans la loi. Eux seuls sont habilités à prendre des décisions sur des questions touchant aux membres des organes dirigeants de l'entreprise (élection et décharge des membres du conseil d'administration, élection du président du conseil d'administration et des membres du comité de rémunération, élection de l'organe de révision et du représentant indépendant), à l'approbation des comptes (comptes annuels statutaires et consolidés), à l'affectation du bénéfice éventuel, aux fonds propres (dividende, augmentation ou réduction du capital) ainsi qu'à l'approbation de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Les actionnaires définissent, dans les statuts, le but, les caractéristiques essentielles et les règles en vigueur au sein de la société. Ils sont compétents pour prendre les décisions entraînant une fusion, scission, transformation de la société ou sa liquidation.
- Les actionnaires exercent leurs droits de participation durant l'assemblée générale ordinaire et ont le droit de formuler des propositions dans le cadre de l'ordre du jour. Ils peuvent aussi, en dehors de celui-ci, exiger des renseignements sur les affaires de la société et, le cas échéant, demander un contrôle spécial.
- Les investisseurs institutionnels, les « nomines » et les autres intermédiaires qui exercent, en leur propre nom, des droits attachés aux actions veillent autant que possible à ce que les ayants droit économiques puissent influencer la manière dont sont exercés ces droits.
- Les investisseurs institutionnels, les « nomines » et les autres intermédiaires, y compris les « proxy advisors », respectent les lignes directrices pour les investisseurs institutionnels en vue de l'exercice des droits sociaux dans les sociétés anonymes<sup>2</sup>.
- Les banques de dépôt qui acquièrent des actions nominatives pour des clients invitent les acquéreurs à se faire inscrire dans le registre des actions de la société.

2

La société s'efforce de faciliter l'exercice des droits légaux des actionnaires.

- À cette fin, les statuts peuvent prévoir d'abaisser de manière appropriée les valeurs limites inscrites dans la loi pour requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour ou la convocation d'une assemblée générale extraordinaire.
- Lorsque l'assemblée générale réduit la valeur nominale des actions en procédant à un remboursement, le conseil d'administration examine s'il convient d'adapter les valeurs limites (demande d'inscription d'un objet à l'ordre du jour, de convocation d'une assemblée et, le cas échéant, d'un contrôle spécial) pour que les actionnaires ne voient pas leurs droits diminuer.
- Les statuts et au minimum les lignes directrices du règlement d'organisation sont disponibles en tout temps sous forme écrite ou électronique. La société publie également les statuts sur son site Internet.

<sup>1</sup> Toutes les fonctions se réfèrent indifféremment à des hommes ou à des femmes.

<sup>2</sup> Auteurs : ASIP, Association suisse des institutions de prévoyance, Fonds de compensation AVS/AI/APG, economiesuisse, Ethos – Fondation suisse pour un développement durable, Association suisse des banquiers et SwissHoldings. Ces lignes directrices ont été publiées en janvier 2013.

3

La société veille à ce que l'assemblée générale soit un lieu de communication afin qu'elle puisse assumer en connaissance de cause les fonctions qui lui reviennent en tant qu'organe suprême.

- Le conseil d'administration informe les actionnaires de façon qu'ils puissent exercer leurs droits en ayant connaissance des informations essentielles à la prise de décision.
- Avec la convocation, la société fournit des explications compréhensibles sur les points à l'ordre du jour et sur les propositions du conseil d'administration. Les demandes d'inscription d'un objet à l'ordre du jour et propositions y afférentes qui arrivent en temps opportun doivent être communiquées.

4

La société s'efforce de faciliter la participation des actionnaires à l'assemblée générale en fixant les dates clairement et suffisamment tôt.

- Le conseil d'administration communique la date de l'assemblée générale ordinaire aussi tôt que possible.
- La société annonce la date jusqu'à laquelle les actionnaires peuvent faire parvenir leurs demandes d'inscription d'objets à l'ordre du jour et leurs propositions y afférentes. Cette date ne doit pas être plus éloignée que nécessaire du jour de l'assemblée générale.
- Si le conseil d'administration arrête une date de référence avant l'assemblée générale pour déterminer les droits de vote attachés aux actions, cette date ne doit pas, tant pour les actions nominatives que pour les actions au porteur, précéder de plus de quelques jours la date de l'assemblée.

5

L'assemblée doit être organisée de façon que les actionnaires puissent s'exprimer sur les objets à l'ordre du jour de manière factuelle et concise.

- Le conseil d'administration s'assure que les actionnaires disposent des informations nécessaires pour se forger une opinion et qu'ils puissent l'exprimer.
- Le président use de la compétence associée à sa fonction pour garantir l'exercice des droits des actionnaires. Il dirige l'assemblée avec pondération et de manière ciblée.
- Le président veille au déroulement efficace de l'assemblée en évitant les votes superflus, répétitifs ou inutilement offensants ; il peut limiter le temps de parole de manière appropriée, surtout si de nombreuses interventions sont annoncées sur le même point de l'ordre du jour.

6

La structure organisationnelle doit garantir le droit des actionnaires d'obtenir des renseignements et de consulter les documents.

- Le président répond aux questions concernant la société ou demande aux personnes compétentes ou aux présidents des comités du conseil d'administration d'y répondre.
- Les questions complexes doivent être soumises par écrit au conseil d'administration suffisamment tôt pour que celui-ci puisse préparer les réponses.
- Les résultats des votes sont mis à la disposition des actionnaires le plus rapidement possible, au plus tard au bout d'une semaine.

7

---

À l'assemblée générale, la volonté de la majorité doit s'exprimer clairement.

- Le président organise les modalités de vote de façon à pouvoir déterminer la volonté de la majorité aussi clairement et efficacement que possible. Dans la mesure où cela fait sens, le conseil d'administration utilise des moyens électroniques performants.
- Si le vote a lieu à main levée, les actionnaires peuvent faire inscrire les refus et les abstentions ; le nombre de ces voix est communiqué.
- Lors du vote portant sur la décharge des membres des organes de la société, le président peut demander un vote global pour autant qu'aucun actionnaire ne s'y oppose et qu'aucun vote individuel ne soit demandé sur une ou plusieurs personnes.
- Le conseil d'administration prend des mesures adaptées afin que le représentant indépendant puisse assumer sa fonction efficacement.

8

---

Le conseil d'administration s'efforce de maintenir des contacts avec les actionnaires aussi entre les assemblées générales.

- Le conseil d'administration informe les actionnaires de l'évolution de la société aussi durant l'exercice en cours.
- Le conseil d'administration désigne l'organe responsable des relations avec les actionnaires. Il veille, dans les informations qu'il donne, à respecter le principe légal de l'égalité de traitement.
- Si, lors d'un vote, une part importante des voix rejettent la proposition du conseil d'administration, celui-ci améliore le dialogue avec les actionnaires.

## Le conseil d'administration et la direction

### Tâches du conseil d'administration

9

---

Le conseil d'administration, nommé par les actionnaires, exerce la haute direction et la haute surveillance de la société ou du groupe.

- Le conseil d'administration définit les objectifs stratégiques et les moyens généraux pour y parvenir, de même qu'il désigne les personnes à qui la gestion des affaires doit être confiée.
- Le conseil d'administration imprime sa marque au gouvernement d'entreprise et le met en œuvre.
- Il veille dans sa planification à coordonner la stratégie et les finances.
- Le conseil d'administration se laisse guider par l'objectif d'un développement durable de l'entreprise.

10

Les principales tâches inaliénables et intransmissibles du conseil d'administration sont décrites dans le droit suisse des sociétés anonymes.

- Ces tâches principales sont :
  1. exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires ;
  2. fixer l'organisation ;
  3. fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société ;
  4. nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation ;
  5. exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données ;
  6. établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions ;
  7. informer le juge en cas de surendettement ;
  8. décider des propositions soumises à l'assemblée générale en ce qui concerne la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction et établir un rapport sur la question des rémunérations.

11

Le conseil d'administration définit dans les statuts les compétences des personnes chargées de la gestion.

- Le conseil d'administration veille à attribuer de manière appropriée les fonctions de direction et de contrôle.
- S'il délègue les tâches de gestion à un administrateur-délégué ou à une direction séparée, il édicte un règlement d'organisation délimitant clairement les compétences ; en règle générale, il se réserve le droit d'approuver des affaires d'une certaine portée.

## Composition

12

La composition du conseil d'administration doit être équilibrée.

- Le conseil d'administration est aussi restreint que possible pour favoriser une formation de décision rapide et assez large pour que ses membres puissent intégrer en son sein l'expérience et les connaissances qu'ils ont acquises dans différents domaines et qu'ils puissent se répartir les fonctions de direction et de contrôle (point 20 ss.). La taille du conseil d'administration dépend des exigences de l'entreprise.
- Le conseil d'administration est composé de membres, femmes et hommes. Ils sont dotés des aptitudes nécessaires pour garantir la formation de décisions dans le cadre d'un échange de vues critique avec la direction.
- Le conseil d'administration veille à une diversité convenable de ses membres.
- Le conseil d'administration est composé d'une majorité de membres indépendants au sens du point 14.
- Si une société exerce une part significative de ses activités à l'étranger, le conseil d'administration comprendra également des personnes ayant une longue expérience internationale ou des membres étrangers.

13

---

**Le conseil d'administration planifie le renouvellement des mandats et veille à la formation continue de ses membres.**

- Le mandat des membres du conseil d'administration porte sur une année.
- Le conseil d'administration planifie la relève et fixe les critères de sélection des candidats.
- Le conseil d'administration veille à initier les membres nouvellement élus à leurs tâches et prévoit une formation continue adaptée.

### **Indépendance**

14

---

**L'indépendance des membres du conseil d'administration répond à des critères spécifiques.**

- Sont considérés comme membres indépendants les membres non exécutifs du conseil d'administration n'ayant jamais fait partie de la direction ou l'ayant quittée depuis trois ans au moins et n'entretenant aucune relation d'affaires avec la société ou des relations d'affaires relativement peu importantes.
- En présence de mandats croisés entre membres du conseil d'administration, il y a lieu d'examiner de près leur indépendance.
- Le conseil d'administration peut fixer d'autres critères d'indépendance sur les plans institutionnels, financiers et personnels.

### **Fonctionnement et présidence du conseil d'administration**

15

---

**Le conseil d'administration définit des procédures appropriées pour son activité.**

- Le conseil d'administration siège selon les besoins de l'entreprise, mais en général au moins quatre fois par an. Chaque fois que cela paraît nécessaire, le président convoque les membres et organise des délibérations à bref délai. Les membres du conseil d'administration veillent à disposer du temps nécessaire à leur fonction, également lors de situations nécessitant un investissement plus conséquent.
- Le conseil d'administration examine régulièrement les règlements qu'il a édictés et les adapte aux exigences.
- Pour les affaires importantes, le conseil d'administration peut consulter des experts externes indépendants aux frais de la société.
- Chaque année, le conseil d'administration fait le point sur son activité et celle de ses comités.

16

---

**Le président assume la responsabilité de préparer et de diriger la séance ; il est le garant de l'information.**

- Le président du conseil d'administration assure la direction du conseil dans l'intérêt de la société. Il veille à ce que la préparation, la délibération, la prise de décisions et l'exécution de celles-ci se déroulent correctement.
- En collaboration avec la direction, le président veille à transmettre à temps les informations sur tous les aspects de la société ayant une influence sur la formation de décision et sur la surveillance. Les documents, présentés de façon claire et concise, sont transmis au conseil d'administration autant que possible avant la séance. Sinon, le président laisse aux membres du conseil suffisamment de temps pour en prendre connaissance avant le début de la séance.
- En règle générale, les personnes responsables d'un objet inscrit à l'ordre du jour sont présentes à la séance. Les personnes indispensables pour répondre à des questions visant à approfondir certains points doivent être joignables.

## Gestion des conflits d'intérêts et des connaissances d'initié

17

Chaque membre du conseil d'administration et de la direction doit régler ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter autant que possible les conflits d'intérêts avec la société.

- Si un conflit d'intérêts survient, le membre concerné du conseil d'administration ou de la direction en informe le président du conseil d'administration. Le président ou le vice-président demande au conseil d'administration de prendre une décision qui tienne compte de la gravité du conflit d'intérêts ; ce dernier récuse la personne concernée pour prendre sa décision.
- Toute personne qui a des intérêts contraires à la société ou qui est chargée de représenter de tels intérêts pour des tiers ne participe pas aux délibérations et à la prise de décision. Une personne en conflit d'intérêts permanent ne peut pas faire partie du conseil d'administration ni de la direction.
- Les affaires conclues entre la société et les membres des organes de la société ou leurs proches le sont à des conditions équivalentes à celles qui s'appliquent à des tiers ; elles sont approuvées sans la participation des personnes concernées. Si nécessaire, une expertise neutre est ordonnée.

18

Le conseil d'administration fixe les principes précis de la publicité événementielle et prend des mesures pour empêcher les atteintes à la législation sur les opérations d'initié.

- Le conseil d'administration veille plus particulièrement à ce que des mesures appropriées (embargos, « close periods », par exemple) soient prises en ce qui concerne les achats et les ventes de titres de la société ou d'autres droits pertinents lors de périodes critiques, par exemple dans le cadre d'un projet de reprise, avant une conférence de presse ou la publication des résultats de l'entreprise.

## Présidence du conseil d'administration et de la direction

19

Le principe du rapport d'équilibre à atteindre entre les fonctions de gestion et de contrôle est également valable à la tête de l'entreprise.

- Le conseil d'administration s'emploie à ce que sa présidence et celle de la direction soient confiées à deux personnes (dissociation des fonctions).
- Si le conseil d'administration opte pour le cumul des fonctions, pour des raisons inhérentes à l'entreprise ou parce que la structure organisationnelle au sommet de l'entreprise l'exige, il veille à instaurer des mécanismes de contrôle adéquats. Pour accomplir cette tâche, le conseil d'administration nomme un membre expérimenté, non exécutif (« lead director »). Celui-ci est habilité, si nécessaire, à convoquer et à diriger de manière autonome une séance du conseil d'administration.

## Gestion des risques, conformité aux règles (« compliance ») et système de contrôle interne

20

Le conseil d'administration veille à ce que la gestion des risques et le système de contrôle interne soient adaptés à l'entreprise. La gestion des risques concerne aussi bien les risques financiers, opérationnels et de réputation.

- Le système de contrôle interne doit être adapté à la taille, à la complexité et au profil de risque de la société.
- Le système de contrôle interne recouvre aussi, selon les spécificités de la société, la gestion des risques.
- La société institue une révision interne. Celle-ci fait rapport au comité de contrôle (« audit committee ») et, le cas échéant, au président du conseil d'administration.

21

Le conseil d'administration prend des mesures pour assurer le respect des normes applicables (« compliance »).

- Le conseil d'administration organise la fonction de conformité, selon les particularités de l'entreprise et établit des directives ad hoc.
- Pour ce faire, il se fonde sur des règles de bonnes pratiques reconnues<sup>3</sup>.
- Le conseil d'administration examine au moins une fois par an la question de savoir si les principes en matière de conformité applicables à lui-même et à l'entreprise sont suffisamment connus et mis en œuvre au quotidien.

## Comités du conseil d'administration

22

Le conseil d'administration constitue des comités chargés de tâches spécifiques.

- Le conseil d'administration institue, dans le cadre de ses compétences et en son sein, des comités chargés d'analyser en profondeur certaines questions techniques ou de personnel et de faire rapport au conseil d'administration pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'exercer sa fonction de surveillance.
- Dans la mesure où ce droit n'a pas été attribué à l'assemblée générale, le conseil d'administration nomme les membres des comités. Il nomme leur président et fixe la procédure applicable au fonctionnement des comités. Pour le reste, les règles régissant le déroulement des séances du conseil d'administration s'appliquent par analogie.
- Il est possible de regrouper la fonction de plusieurs comités pour autant que tous leurs membres remplissent les conditions nécessaires.
- Les comités rendent compte au conseil d'administration de leurs activités et de leurs résultats. Le conseil d'administration conserve la responsabilité générale des tâches confiées à des comités.

<sup>3</sup> Cf. en particulier les « Traits fondamentaux d'une gestion efficace de la conformité » de septembre 2014, rédigés par economiesuisse et SwissHoldings.

#### Comité de contrôle

23

**Le conseil d'administration institue un comité de contrôle («audit committee»).**

- Le comité de contrôle se compose de membres du conseil d'administration non exécutifs et indépendants.
- La majorité de ses membres, dont le président, possèdent de solides connaissances financières et comptables. Dans des structures complexes, au moins un membre doit être un expert financier (CEO ou ancien CEO, CFO ou expert-comptable, par exemple).

24

**Le comité de contrôle se forge son propre avis sur la révision interne et externe, le système de contrôle interne et les comptes annuels.**

- Le comité de contrôle se forge une image de l'efficacité de la révision externe (organe de révision) et de la révision interne ainsi que de leur coopération.
- Le comité de contrôle évalue en outre le fonctionnement du système de contrôle interne en tenant compte de la gestion des risques ainsi que de l'observation des normes («compliance») dans la société.
- Le comité de contrôle révise de manière critique les comptes de la société, les comptes consolidés ainsi que les comptes intermédiaires destinés à être publiés ; il discute les comptes avec le chef des finances et le responsable de la révision interne ainsi que, le cas échéant, séparément, avec le responsable de la révision externe.
- Le comité de contrôle décide s'il peut recommander au conseil d'administration de présenter les comptes de la société et les comptes consolidés à l'assemblée générale.
- Le comité de contrôle évalue la performance et les honoraires de la révision externe et s'assure de son indépendance. Il vérifie si le mandat de révision est compatible avec d'éventuels autres mandats de conseil.

#### Comité de rémunération

25

**Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale des personnes non exécutives et indépendantes en vue de l'élection des membres du comité de rémunération («compensation committee»).**

- Le comité de rémunération joue un rôle clé pour la mise en œuvre des exigences découlant de la loi, des statuts et de l'assemblée générale, lequel requiert, dans l'intérêt de l'entreprise, des connaissances spécialisées et de l'engagement.
- Le président du conseil d'administration et celui de la direction peuvent être conviés aux séances, excepté quand il est question de leur propre rémunération.
- Pour les autres aspects, se référer à l'Annexe 1.

#### Comité de nomination

26

**Le conseil d'administration institue un comité de nomination («nomination committee»).**

- Le comité de nomination se compose majoritairement de membres du conseil d'administration non exécutifs et indépendants.
- Le comité de nomination fixe les principes régissant la sélection des candidats à élire ou à réélire au conseil d'administration et prépare la sélection selon ces critères.
- Le comité de nomination peut se voir attribuer des tâches en rapport avec la sélection et l'appréciation de candidats à des fonctions de cadres supérieurs en vue de planifier le remplacement de personnes sortantes.



## Cas particuliers

27

Les règles du Code suisse peuvent, selon la structure de l'actionariat et la taille de la société, être adaptées aux circonstances.

- Dans les sociétés comptant des actionnaires engagés activement (y compris des filiales d'un groupe cotées en Bourse) ainsi que dans les entreprises de taille moyenne ou petite, il est possible de prévoir des adaptations ou des simplifications. Ces sociétés conçoivent et mettent en place à leur manière une évaluation de la révision externe, un système de contrôle interne performant, des principes de rémunération du conseil d'administration et de la direction ainsi que les nominations au conseil d'administration.
- Les entreprises de taille moyenne et petite peuvent, au lieu d'instituer des comités, confier les tâches de ces comités à des mandataires individuels ou à l'ensemble du conseil d'administration.
- Le principe « comply or explain » reste valable pour les sociétés cotées en Bourse.

## La révision

28

La révision externe est confiée à l'organe de révision désigné par les actionnaires.

- Les réviseurs externes s'acquittent des tâches que la loi leur attribue selon les directives édictées à leur intention et collaborent de manière appropriée avec les personnes responsables de la révision interne.
- L'organe de révision se conforme aux directives en matière d'indépendance établies à leur intention.

## La publicité

29

La société fournit dans son rapport de gestion des indications sur le gouvernement d'entreprise.

- Pour ce qui est des informations détaillées que les sociétés doivent fournir, les dispositions du droit de la société anonyme et la directive de SWX Swiss Exchange concernant les informations relatives au Corporate Governance s'appliquent.

## Introduction

Adoptée en 2007 par les adhérents au Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, l'Annexe 1 approfondissait, dans ses recommandations et explications, les aspects de la gouvernance d'entreprise liés à la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction dans des sociétés ouvertes au public. L'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en Bourse (ORAb) du Conseil fédéral, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, a fondamentalement changé la donne. Les défis de la gouvernance d'entreprise sont toutefois restés les mêmes. Elle doit garantir que les rémunérations des cadres supérieurs des entreprises renferment des incitations optimales pour une gestion d'entreprise efficace et en harmonie avec les intérêts des actionnaires. Même si elles sont strictes, les nouvelles exigences légales laissent une marge de manœuvre pour l'aménagement des procédures et de la politique en matière de rémunération au plus haut niveau de l'entreprise. La question des bonnes pratiques dans le domaine de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction se pose toujours. Les recommandations du Code suisse sont des lignes directrices visant à promouvoir la mise en œuvre et le développement de bonnes pratiques dans le nouvel environnement réglementaire.

## Recommandations relatives à la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction

La présente annexe explicite et complète la disposition 25 du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise par des recommandations en matière de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction actualisées. Elle fait partie intégrante du Code suisse.

L'Annexe 1 au Code suisse ne propose ni dispositions contraignantes ni recette universelle qui résoudrait la question de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction dans les sociétés ouvertes au public. Il s'agit de proposer des recommandations permettant aux entreprises de traiter ces questions de manière responsable.

À cet égard, il est essentiel de souligner la responsabilité propre de l'économie et des entreprises. Dans une économie libérale, il ne saurait être question de réglementer le mode et le montant de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Les règles de gouvernement d'entreprise doivent dégager des lignes directrices et garantir des processus transparents, protégés des conflits d'intérêts et conformes aux exigences légales, aux intérêts des entreprises et aux particularités des marchés. Le mode de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction proposé à l'assemblée générale doit être clair pour les actionnaires. Les efforts consentis par les membres du conseil d'administration resteront décisifs pour l'acceptation, par les actionnaires, mais aussi par les collaborateurs de l'entreprise et l'opinion publique, de la rémunération versée aux cadres supérieurs de l'entreprise.

## Rôle de l'assemblée générale

30

**Le conseil d'administration veille à ce que l'assemblée générale puisse exercer ses compétences.**

- Le conseil d'administration décide comment, dans le cadre des exigences légales et statutaires, il organise et structure les différents votes relatifs aux rémunérations et les élections au sein de l'assemblée générale. Il vise des débats objectifs et une prise de décision efficace au sein de l'assemblée générale.
- Lors de l'assemblée générale, le président du conseil d'administration ou du comité de rémunération donne des explications sur le rapport et le système de rémunération et répond aux questions.
- Avec les moyens qui sont à sa disposition, le conseil d'administration facilite également l'information et la prise de décision des actionnaires avant l'assemblée générale.

## Rôle du conseil d'administration et du comité de rémunération

31

**Le conseil d'administration décide du système de rémunération pour le plus haut niveau de l'entreprise et des rémunérations proposées à l'assemblée générale.**

- Sur la base des statuts, le conseil d'administration décide d'une politique en matière de rémunération, qui tient compte des objectifs stratégiques de la société, de l'aménagement général du système de rémunération pour les membres du conseil d'administration, de la direction et éventuellement du conseil consultatif. De plus, il établit les lignes directrices relatives à la prévoyance professionnelle pour les membres exécutifs de ces organes.
- Le conseil d'administration décide de la somme annuelle des rémunérations soumise au vote de l'assemblée générale pour le conseil d'administration, la direction et éventuellement le conseil consultatif. Au moment de soumettre sa proposition aux actionnaires, il se justifie de manière claire. Pour ce faire, il peut aussi renvoyer au rapport de rémunération.
- En ce qui concerne la fixation des rémunérations individuelles, le conseil d'administration s'en tient aux décisions de l'assemblée générale et aux exigences statutaires sur la répartition des compétences entre lui et le comité de rémunération. En règle générale, il se réserve le droit de fixer la rémunération totale de la direction et celle du président.

32

**En vue de l'élection des membres du comité de rémunération, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale des personnes non exécutives et indépendantes.**

- Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale des personnes indépendantes en vue de l'élection des membres du comité de rémunération. Si les actionnaires proposent des personnes qui ne sont pas indépendantes, le conseil d'administration en informe l'assemblée générale.
- Le conseil d'administration ne propose pas à l'assemblée générale d'élire au comité de rémunération des personnes se trouvant en situation d'interdépendance. Il y a interdépendance lorsqu'un membre du comité participant aux décisions relatives à la rémunération d'un membre du conseil d'administration ou de la direction se trouve sous le contrôle ou sous les ordres de cette personne dans une autre entreprise.
- Les membres du conseil d'administration, qui sont des actionnaires importants ou qui représentent de tels actionnaires, peuvent être membres du comité de rémunération.

---

**Le comité de rémunération joue un rôle clé pour la mise en œuvre des exigences découlant de la loi, des statuts et de l'assemblée générale, lequel requiert, dans l'intérêt de l'entreprise, des compétences spécialisées et de l'engagement.**

33

- Le comité de rémunération assume avec détermination les tâches qui lui sont confiées. Il représente uniquement les intérêts de l'entreprise, également dans des discussions et des négociations relatives à des rémunérations individuelles. Il se procure les connaissances spécialisées nécessaires, au besoin en faisant appel à des conseillers externes.
- Le comité de rémunération informe le conseil d'administration lors des séances de ce dernier et lui expose périodiquement l'état des processus de rémunération à la lumière de la législation, des statuts et des décisions unilatérales de l'assemblée générale. Il propose éventuellement les modifications du système qui s'imposent.

---

**Sur la base des indications du conseil d'administration relatives à la politique de rémunération, le comité de rémunération élabore un projet de système de rémunération destiné aux dirigeants de l'entreprise.**

34

- Dans le cadre des statuts, le conseil d'administration établit à l'intention du comité de rémunération les éléments de base du système de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction ; ce système doit être aussi simple et compréhensible que possible.
- Le comité de rémunération veille à ce que l'entreprise offre un ensemble de prestations conformes au marché et à la performance pour attirer et garder les personnes possédant les compétences et la personnalité nécessaires.
- Le système de rémunération est conçu de telle sorte que les intérêts des dirigeants correspondent aux intérêts de l'entreprise.
- Le comité de rémunération s'efforce d'appliquer ce système d'une façon claire.

## Le système de rémunération dans le détail

35

En règle générale, le système de rémunération s'appuie sur des éléments fixes et variables. Il récompense le comportement visant la réussite à moyen et à long termes par des éléments de rémunération disponibles ultérieurement.

- En règle générale, le système de rémunération destiné aux personnes ayant des fonctions non exécutives est composé uniquement d'éléments fixes. Ceux-ci sont constitués en principe du versement de sommes d'argent et de l'attribution d'actions.
- Dès lors que le système de rémunération destiné aux personnes ayant des fonctions exécutives comprend des éléments fixes et variables, il doit être aménagé de manière que la part variable dépende dans une mesure adéquate, d'une part, de la performance individuelle et, d'autre part, du succès durable de l'entreprise ou d'une unité de l'entreprise.
- Le calcul de la part variable de la rémunération s'appuie sur des critères clairs ; il faut également tenir compte de qualités de direction moins faciles à mesurer. Si les objectifs prépondérants ne sont pas atteints, la part variable de la rémunération est réduite ou supprimée.
- Le conseil d'administration décide si la rémunération doit aussi comporter des actions, ceci dans le but de sensibiliser le plus possible les dirigeants de l'entreprise aux intérêts d'actionnaires engagés sur le long terme. Il tient compte des conséquences, d'une part, de l'attribution d'actions et, d'autre part, de l'attribution d'options ou d'autres instruments comparables. Il tient également compte des expériences effectuées et des évolutions observées sur les marchés.
- Les rémunérations sont généralement constituées d'une part disponible immédiatement pour les objectifs atteints à court terme et d'une part bloquée ou différée pendant plusieurs années pour les objectifs atteints à moyen et à long termes. Lorsque la rémunération différée comprend des actions, le comité de rémunération veille à l'adéquation des « critères de performance » et à la congruence des échéances.

36

Le système de rémunération est aménagé de manière à éviter l'octroi d'avantages matériellement non justifiés et les mauvaises incitations.

- Le comité de rémunération veille à ce que le système ne renferme pas d'incitations non souhaitées et qu'il ne contienne pas d'éléments pouvant être influencés de façon ciblée dans un sens contraire à l'objectif visé.
- Les contrats de travail des membres de la direction respectent les délais de résiliation maximums valables et prévoient une durée contractuelle de douze mois. Par contre, ils ne prévoient pas d'indemnité de départ non autorisée.
- Aucune rémunération anticipée n'est versée. Des indemnités d'engagement sont accordées dans la mesure où elles servent à compenser des avantages financiers que le nouveau membre du conseil d'administration ou de la direction concerné perd en changeant d'employeur.
- Afin de pouvoir contrer des avantages matériellement non justifiés ou sanctionner des atteintes graves à la conformité, il est également possible de fixer des obligations de remboursement ou des dispositions prévoyant l'expiration de rémunérations différées ou bloquées (clause de récupération ou « claw back »).

---

**Le comité de rémunération évalue avec un esprit critique les rémunérations versées dans d'autres entreprises et les conclusions des conseillers externes et internes.**

37

- Si les pratiques en matière de rémunération d'autres entreprises servent de critère de comparaison, le comité de rémunération examine la composition du groupe de comparaison et la pertinence des comparaisons. Il exclut du groupe de comparaison les entreprises dont la présence risque de fausser les résultats du fait qu'elles ne satisfont pas suffisamment aux critères du gouvernement d'entreprise ou pour d'autres raisons.
- Si le comité de rémunération fait appel à des conseillers externes pour des comparaisons et des conseils dans le domaine de la rémunération des cadres dirigeants, il choisit l'entreprise de conseil, lui confie le mandat et en détermine les honoraires. Il évalue les résultats avec un regard critique.
- Si le comité de rémunération demande à des collaborateurs de l'entreprise d'effectuer des comparaisons, ces derniers doivent, pour ce faire, suivre les instructions du président du comité.

### **Rapport de rémunération et transparence**

38

---

**Le conseil d'administration établit chaque année un rapport sur les rémunérations et veille à la transparence dans le domaine de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction.**

- Le rapport de rémunération contient les informations exigées par la loi et présente le système de rémunération et son application pendant l'exercice sous revue. Il fait apparaître la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé pendant l'exercice sous revue et les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué (principe « pay-for-performance »).
- Le rapport de rémunération présente les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables et évaluer des éléments de rémunération fondés sur des actions.
- Le rapport de rémunération mentionne les noms des conseillers externes consultés sur des questions de rémunération et décrit les comparaisons effectuées.
- Le rapport de rémunération expose de manière transparente comment le conseil d'administration et le comité de rémunération ont mis en œuvre, pendant l'exercice sous revue, les décisions relatives aux rémunérations prises au préalable par l'assemblée générale.
- Si l'assemblée générale approuve ou arrête prospectivement la somme des rémunérations, le conseil d'administration peut lui soumettre le rapport de rémunération en vue d'un vote consultatif.

Cette publication paraît en français, en allemand et en anglais.  
Rédaction : Adrian Michel, economiesuisse  
Composition et production : Wernlis, grafische Gestalter, Zurich et Bâle  
Impression : DAZ Druckerei Albisrieden AG, Zurich  
Première édition : juillet 2002 ; mises à jour : 2007, 2014 et 2016  
© economiesuisse 2016

**economiesuisse**  
**Fédération des entreprises suisses**  
**Hegibachstrasse 47**  
**Case postale**  
**CH-8032 Zurich**

**economiesuisse**  
**Fédération des entreprises suisses**  
**Carrefour de Rive 1**  
**Case postale 3684**  
**CH-1211 Genève 3**

**economiesuisse**  
**Fédération des entreprises suisses**  
**Spitalgasse 4**  
**Case postale**  
**CH-3001 Berne**

**economiesuisse**  
**Federazione delle imprese svizzere**  
**Via S. Balestra 9**  
**Casella postale 5563**  
**CH-6901 Lugano**

**economiesuisse**  
**Swiss Business Federation**  
**Avenue de Cortenbergh 168**  
**B-1000 Bruxelles**

**[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)**