

2023

→ Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise





# Sommaire

<b>Adhérer</b>	<b>4</b>
<b>Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise</b>	<b>6</b>
<b>Préambule</b>	<b>6</b>
<b>La « gouvernance d'entreprise » comme principe directeur</b>	<b>6</b>
<b>Actionnaires et assemblée générale</b>	<b>7</b>
<b>Conseil d'administration et direction</b>	<b>10</b>
Tâches du conseil d'administration	
Composition du conseil d'administration	
Indépendance et engagement en termes de temps des membres du conseil d'administration	
Fonctionnement et présidence du conseil d'administration et de la direction	
Gestion des conflits d'intérêts et informations privilégiées	
Comités du conseil d'administration	
Gestion des risques, compliance et surveillance financière (système de contrôle interne)	
<b>Audits externes indépendants</b>	<b>20</b>
<b>Publications</b>	<b>20</b>
<b>Fixation des rémunérations du conseil d'administration et de la direction</b>	<b>21</b>
Le rôle de l'assemblée générale	
Le rôle du conseil d'administration et du comité de rémunération	
Principes de la politique de rémunération et du système de rémunération	
Rapport de rémunération et transparence	
<b>Circonstances particulières</b>	<b>24</b>



# Avant propos

Une gouvernance d'entreprise tournée vers l'avenir est dans l'intérêt propre et durable de chaque entreprise. Elle est une condition essentielle à la réussite de l'entreprise et à la création d'une valeur ajoutée durable. Le « Code suisse de bonne pratique pour la gouvernance d'entreprise » est un modèle d'autorégulation en Suisse. Depuis son introduction en 2002, il s'est imposé comme une ligne directrice importante pour un entrepreneuriat responsable en Suisse.

Avec le « Code suisse », les entreprises reçoivent de précieuses recommandations pour élaborer une gestion d'entreprise durable. Il fournit des informations qui vont au-delà des prescriptions légales et garantit en même temps aux entreprises une certaine flexibilité organisationnelle. Depuis sa dernière révision, d'importants développements politiques et sociaux ont eu lieu et sont désormais intégrés dans cette nouvelle version. Ainsi, la révision du droit des sociétés anonymes a été achevée et le contre-projet à l'initiative sur la responsabilité des entreprises, avec ses nouvelles obligations en matière de rapport et de contrôle de diligence, est entré en vigueur.

En outre, depuis quelques années, le débat sur la durabilité s'intensifie en raison du changement climatique, des pandémies et des questions sociales. Dans ce contexte, l'économie s'est toujours engagée de manière constructive dans le débat relatif à la gestion responsable des entreprises. De notre point de vue, il est en fin de compte crucial que nous comprenions tous la durabilité de manière globale. Dans une économie de marché libérale et durable, nous devons toujours prendre en compte les objectifs économiques, sociaux et écologiques de manière globale. Se concentrer sur un seul aspect ne permettra en effet pas de réaliser les progrès durables souhaités.

La version révisée du « Code suisse » tient compte de l'importance de tous ces développements. Des compléments importants concernent le rôle de la compliance, la culture d'entreprise, la gestion des conflits d'intérêts ainsi que l'accent mis sur la composition du conseil d'administration et la diversité qui en découle. Depuis la dernière révision, l'approche « comply or explain » a fait ses preuves ; elle a donc été maintenue. Les entreprises restent donc libres de mettre en œuvre leurs propres idées d'organisation. Mais elles doivent expliquer clairement aux investisseurs si leur gouvernance d'entreprise s'écarte des recommandations du « Code suisse ».

Cette nouvelle version pose ainsi les bases pour que le « Code suisse » reste un atout important pour la Suisse dans les années à venir.



**Christoph Mäder**  
Président

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mäder'.



**Monika Rühl**  
Présidente de la direction

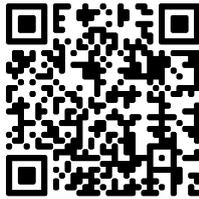
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Monika Rühl'.

# Adhérer

De nombreuses organisations adhèrent au «Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise» (ci-après «Code suisse»). Une liste actualisée des organisations adhérentes est disponible en ligne :

---

## Organisations ayant adhéré au «Code suisse»



D'autres organisations peuvent également déposer une déclaration de soutien. Elles seront ajoutées en ligne à la liste des organisations de soutien. Toutes les organisations de soutien seront impliquées dans les développements futurs du «Code suisse».

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

Prof. Dr. Andreas Bohrer, Lonza Group SA
Oliver Buschan, Association suisse des banquiers
David Frick, président de la Commission de réglementation d'économiesuisse, président de SwissHoldings, Nestlé SA
Erich Herzog, economiesuisse
Prof. Dr. Karl Hofstetter, Université de Zurich
Dr. Marius Klauser, EXPERTsuisse
Dr. Katja Roth Pellanda, Zurich Insurance Group SA
Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser, Université de Saint-Gall
Prof. Dr. Hans-Ueli Vogt, Université de Zurich

Les membres d'économiesuisse et de sa Commission de réglementation, les organisations ayant adhéré au «Code suisse» et d'autres milieux intéressés ont commenté les propositions.

Le «Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance d'entreprise» a été approuvé dans sa version révisée par le Comité d'économiesuisse le 14 novembre 2022.

David Frick,  
Responsable du groupe de  
rédaction «Code suisse»

**« Le succès du «Code suisse» repose sur son acceptation. En même temps, il doit conserver sa pertinence à la lumière des évolutions juridiques et sociétales. Il prône, par exemple, la création d'une valeur ajoutée durable. Mais le nouveau «Code suisse» reste aussi un recueil de solutions suisses axées sur des principes. Son objectif reste de contribuer à une économie durable qui jouit de la confiance de la société ».**

# Code suisse de bonnes pratiques pour la gouvernance 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. En 2014, il a été révisé à la suite de l'adoption de l'art. 95, al. 3, de la Constitution fédérale («initiative Minder»). La version remaniée de 2022 reflète les développements internationaux en matière de gouvernance d'entreprise ainsi que les changements survenus en Suisse, en particulier le nouveau droit de la société anonyme du 19 juin 2020 et les développements dans le domaine du développement durable (notamment les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance ESG).

Le «Code suisse» est devenu un ouvrage de référence important pour les questions de gouvernance d'entreprise qui, tout en tenant compte des développements internationaux, se focalise sur la situation en Suisse. S'il s'adresse en premier lieu aux sociétés suisses dont le capital est ouvert au public, les sociétés ou les organisations non cotées en Bourse (y compris les sociétés qui ne sont pas des sociétés anonymes) pourront y puiser des idées forces adaptées à leurs besoins.

Les «bonnes pratiques» contenues dans le «Code suisse» sont des lignes directrices et des recommandations. Chaque entreprise doit se sentir libre de compléter le «Code suisse» et d'en déplacer des accents et de suivre ses propres idées, si nécessaire en y dérogeant. Lorsqu'une entreprise s'écarter du «Code suisse», elle en explique les raisons de manière appropriée, conformément au principe «comply or explain».

## La gouvernance d'entreprise comme principe directeur

La gouvernance 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 la direction et la surveillance. L'activité d'une entreprise est durable lorsque les intérêts des différentes parties prenantes dans l'entreprise sont pris en considération et que les objectifs économiques, sociaux et écologiques sont poursuivis dans leur ensemble.

Une bonne gouvernance d'entreprise est au service de l'entreprise à long terme. Elle est une condition indispensable au succès de l'entreprise et à l'augmentation de sa valeur à long terme. Une augmentation de la valeur de l'entreprise à long terme n'est pas seulement dans l'intérêt des actionnaires en tant que propriétaires économiques ou fournisseurs de capital-risque de la société, mais elle est aussi au service de toutes les autres parties prenantes de l'entreprise.

## Actionnaires et assemblée générale

### 1

#### Les actionnaires ont le dernier mot.

- Les compétences des actionnaires sont définies dans la loi et les statuts. Ils sont habilités à prendre des décisions notamment dans les affaires suivantes :
  - l'adoption et la modification des statuts ;
  - l'élection et la décharge des membres du conseil d'administration, y compris du président du conseil d'administration et des membres du comité de rémunération, l'élection de l'organe de révision et du représentant indépendant ;
  - l'approbation des comptes annuels et consolidés, du rapport de gestion et des rapports non financiers ;
  - la politique en matière de dividendes et de fonds propres (englobant le dividende, l'acompte sur dividende, l'augmentation de capital, la création d'une marge de fluctuation du capital, la réduction du capital ou le remboursement de réserves issues du capital) ;
  - l'approbation du total des rémunérations perçues par le conseil d'administration et la direction générale ;
  - les décisions entraînant une fusion, une scission, une transformation, une décote ou une liquidation de la société.

Les actionnaires définissent, dans les statuts, le but de la société ainsi que les caractéristiques essentielles de l'activité de l'entreprise. Le cas échéant, ils peuvent aussi prendre position sur le développement durable de l'entreprise, y compris sur les questions sociales et sociétales (tels que les objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ou d'autres objectifs environnementaux, le respect des droits humains, etc.). Les compétences inaliénables du conseil d'administration demeurent réservées.

- Les actionnaires exercent leurs droits de participation durant l'assemblée générale et ont le droit, dans le respect des dispositions légales, de formuler des propositions dans le cadre de l'ordre du jour. Le conseil d'administration retranscrit ces propositions, accompagnées d'une motivation succincte, dans la convocation de l'assemblée générale. Comme la loi les y autorise, les actionnaires peuvent aussi, en dehors de l'ordre du jour, exiger des renseignements sur les affaires de la société ou 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 conseillers en vote, font preuve de transparence envers la société et respectent les Lignes directrices pour les investisseurs institutionnels en vue de l'exercice des droits sociaux dans les sociétés anonymes<sup>1</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.

<sup>1</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.

2

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

- À cette fin, les statuts peuvent prévoir d'abaisser les seuils inscrits dans la loi, notamment pour convoquer une assemblée générale ou inscrire une proposition motivée ou une demande d'inscription d'un objet à l'ordre du jour dans la convocation à l'assemblée générale.
- Lors de la fixation des objets à l'ordre du jour, le conseil d'administration respecte le principe de l'unité de la matière.
- Les statuts et au minimum les lignes directrices du règlement d'organisation sont disponibles sous forme écrite ou électronique. La société publie les statuts sur son site Internet.

3

La société veille à ce que l'assemblée générale soit un lieu de communication et qu'elle puisse assumer ses fonctions d'organe suprême en étant pleinement informée.

- Le conseil d'administration informe les actionnaires de façon qu'ils puissent exercer leurs droits en connaissance des éléments essentiels de décision.
- Dans la convocation à l'assemblée générale, la société fournit des explications compréhensibles sur les points à l'ordre du jour et sur les propositions du conseil d'administration. Elle peut mettre à la disposition des actionnaires des informations complémentaires en dehors de la convocation.
- Le conseil d'administration détermine la forme de l'assemblée générale. Il peut l'organiser sous la forme d'une assemblée présentielle, mais aussi sous la forme d'une assemblée présentielle et électronique (assemblée hybride) ou d'une assemblée électronique (assemblée virtuelle), si cela facilite la participation des actionnaires et ne compromet pas le déroulement ordonné et sûr de l'assemblée.
- Les actionnaires qui participent à l'assemblée générale ou qui exercent certains droits par voie électronique sont eux-mêmes responsables du bon fonctionnement des moyens électroniques qu'ils utilisent. Le cas échéant, ils sont aussi responsables de la participation des tiers autorisés par eux.

4

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

- La société communique la date de l'assemblée générale ordinaire aussi tôt que possible.
- Elle annonce aussi 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 dans la convocation à l'assemblée générale. Cette date ne doit pas être plus éloignée que nécessaire du jour de l'assemblée générale.
- Si la société arrête une date de référence avant l'assemblée générale pour déterminer les personnes légitimées à exercer les droits attachés aux actions, cette date ne doit pas, en règle générale, précéder de plus de quelques jours la date de l'assemblée.

5

Durant l'assemblée générale, le conseil d'administration veille à ce 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 puissent exprimer leur volonté.
- 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. Lorsque de nombreuses interventions sont annoncées sur le même point de l'ordre du jour, il peut limiter le temps de parole de manière appropriée.

6

---

**La structure organisationnelle doit garantir le droit des actionnaires d'obtenir des renseignements.**

- Le président répond aux questions concernant la société ou demande aux présidents des comités du conseil d'administration ou à d'autres personnes compétentes d'y répondre.
- Les questions vastes ou complexes ou les listes de questions doivent être soumises par écrit au conseil d'administration suffisamment tôt pour que celui-ci puisse préparer les réponses. Il peut aussi répondre aux questions ou aux listes de questions avant ou après l'assemblée générale.

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.
- 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 vote individuel n'ait été préalablement inscrit à l'ordre du jour ou que l'assemblée générale ne décide pas d'un vote individuel sur la base d'une proposition correspondante.
- Le conseil d'administration prend des mesures adaptées afin que le représentant indépendant puisse assumer sa fonction efficacement. Celui-ci traite les instructions reçues de la part des différents actionnaires de manière confidentielle jusqu'à l'assemblée générale et peut informer d'une manière générale la société sur les instructions reçues au plus tôt trois jours ouvrables avant l'assemblée générale.
- Les résultats des votes et des élections sont mis à la disposition des actionnaires le plus rapidement possible.

8

---

**Le conseil d'administration entretient le dialogue avec les actionnaires, y compris entre les assemblées générales.**

- Le conseil d'administration recherche le dialogue avec les actionnaires sur les questions importantes et est à leur disposition pour échanger avec eux afin de prendre en compte leurs préoccupations essentielles dans sa planification et ses décisions. La société désigne les organes chargés des relations avec les actionnaires.
- Le conseil d'administration entretient également le dialogue avec d'autres parties prenantes essentielles de l'entreprise et tient compte des résultats de ces discussions.
- Avec les moyens dont il dispose, le conseil d'administration s'efforce de faciliter l'information et la prise de décision des actionnaires avant l'assemblée générale. Si, lors d'un vote, une part importante des voix rejette la proposition du conseil d'administration, celui-ci entame un dialogue avec les actionnaires et écoute leurs revendications.
- Lorsqu'il informe les actionnaires et dans ses contacts avec ceux-ci, le conseil d'administration respecte les règles de publicité applicables et le principe légal de l'égalité de traitement.

## Conseil d'administration et direction

### Tâches du conseil d'administration

9

Le conseil d'administration assure la haute direction et la haute surveillance au sein du groupe et définit les intérêts de l'entreprise à long terme.

- Le conseil d'administration assure la haute direction et la haute surveillance de l'entreprise ou du groupe et donne forme, dans le cadre de ses tâches, aux intérêts à long terme de l'entreprise. Dans ses décisions, il prend en considération, au-delà des intérêts des actionnaires, également ceux des collaborateurs/collaboratrices, des partenaires commerciaux et de la clientèle ainsi que les intérêts de la collectivité et de l'environnement. Il le fait en se conformant aux éventuelles directives figurant à cet égard dans les statuts.
- Dans le cadre de ses tâches de haute direction, le conseil d'administration définit les objectifs stratégiques et les moyens généralement à disposition pour les atteindre. En outre, il désigne les personnes à qui confier la gestion des affaires.
- Lors de l'établissement de la planification, il veille à ce que la stratégie, les risques et les moyens financiers concordent fondamentalement.
- Il veille à l'instauration d'un système de contrôle interne adapté à l'entreprise (chiffres 26 ss.).
- Le conseil d'administration marque de son empreinte la gouvernance d'entreprise et met celle-ci en œuvre. Il veille à l'instauration d'un système de gestion adapté. Le conseil d'administration et la direction font passer systématiquement les intérêts de l'entreprise avant d'éventuels intérêts personnels et ceux de tiers.

10

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

- Ces tâches principales sont :
  1. exercer la haute direction de la société et édicter 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. déposer une requête de sursis concordataire et informer le juge en cas de surendettement ;
  8. établir le rapport sur les rémunérations ;
  9. adopter et signer le rapport sur les questions non financières.

11

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

- Le conseil d'administration veille à une attribution adéquate des tâches de direction et de surveillance.
- S'il confie des fonctions de direction et de surveillance à un délégué/une déléguée ou à une direction, il édicte un règlement d'organisation délimitant clairement les compétences. En règle générale, il se réserve le droit d'approuver des affaires d'importance significative.
- Il veille à ce que des contrôles adéquats soient effectués.

12

**Le conseil d'administration marque de son empreinte la culture d'entreprise.**

- Le conseil d'administration promeut une culture propice à l'action entrepreneuriale et placée sous les signes de l'intégrité, de la durabilité et du sens des responsabilités. Les questions et les sujets délicats doivent pouvoir être abordés ouvertement.
- Le conseil d'administration veille à ce que les collaborateurs/collaboratrices témoins de probables irrégularités commises au sein de l'entreprise puissent les dénoncer à un organisme indépendant interne ou externe sans devoir s'attendre à en subir des inconvénients. Ces signalements seront examinés. L'entreprise réagira de manière adéquate aux irrégularités constatées.
- Le conseil d'administration s'enquiert à intervalles réguliers de la mise en œuvre systématique d'une culture d'entreprise tenue au respect d'une action entrepreneuriale responsable.

### **Composition du conseil d'administration**

13

**Le conseil d'administration doit être composé de personnes qui, dans le cadre de leur action conjointe en tant que collège, veillent à un accomplissement optimal des tâches.**

- La taille du conseil d'administration sera aussi réduite que le requiert une formation efficace de la volonté, mais aussi étendue que l'exige la possibilité reconnue à ses membres de faire valoir au sein du collège les compétences, l'expérience et le savoir qui sont les leurs dans divers domaines. La taille du conseil d'administration est à convenir en fonction des exigences auxquelles doit répondre l'entreprise.
- Le conseil d'administration vise une diversité adéquate de ses membres en matière de compétences, d'expérience, de sexe, d'âge, de passé et d'origine. Les membres doivent être dotés des aptitudes et qualités requises pour que le conseil d'administration puisse garantir tout à la fois une exécution compétente de ses tâches de direction et de surveillance, l'intégration de perspectives multiples dans ses procédures de décision et une formation autonome de l'opinion et de la volonté dans un contexte d'échanges d'idées avec la direction empreints d'esprit critique.
- Le conseil d'administration vise l'atteinte des seuils légaux en matière de représentation équilibrée des sexes en son sein. Dans le cadre de sa planification du personnel et de la relève, il prend des mesures destinées à promouvoir le sexe insuffisamment représenté.
- Le conseil d'administration doit compter suffisamment de membres familiers des spécificités helvétiques. Si une société exerce une part significative de ses activités à l'étranger, il convient également que des personnes au bénéfice de l'expérience internationale voulue ou d'origine étrangère appartiennent au conseil d'administration.

14

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

- Le conseil d'administration planifie la relève en son sein et fixe les critères de sélection des candidats/candidates. Pour ce faire, il s'appuie sur un profil d'exigences correspondant à l'entreprise aux yeux de l'ensemble du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration veille à initier les membres nouvellement élus à leurs tâches et à ce qu'une formation continue appropriée soit assurée.

### Indépendance et engagement en termes de temps des membres du conseil d'administration

15

Le conseil d'administration est composé en majorité de membres indépendants. Ils exercent un rôle particulièrement important notamment au sein des comités.

- Sont réputés indépendants les membres du conseil d'administration sans fonction exécutive, à savoir qui :
  - n'ont jamais appartenu à la direction ou y ont appartenu plus de trois ans auparavant ;
  - n'ont jamais appartenu à la révision<sup>2</sup> externe en tant que réviseur responsable ou y ont appartenu en cette qualité plus de deux ans auparavant ;
  - n'ont entretenu avec la société aucune relation d'affaires ou que des relations d'affaires insignifiantes, cela toutes proportions gardées.
- Le conseil d'administration peut fixer d'autres critères d'indépendance. En présence de mandats croisés, le conseil d'administration procède à chaque fois à un contrôle particulier de l'indépendance.
- Les membres du conseil d'administration garantissent de pouvoir satisfaire également des exigences accrues en matière de temps à mettre à disposition en lien avec leur charge. Chaque membre du conseil d'administration s'organise de façon à être à même de remplir correctement et consciencieusement son mandat.
- Les statuts contiennent des dispositions sur le nombre des activités exercées par les membres du conseil d'administration, de la direction et du conseil consultatif au sein d'autres entreprises ou institutions, cela dans le cadre de fonctions comparables. En cas d'acceptation d'une nouvelle activité, la personne concernée en informe au préalable l'instance compétente. Le conseil d'administration définit la procédure à suivre pour ce qui est de l'approbation à recueillir auprès des membres de la direction et de l'information à diffuser auprès des membres du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration procède régulièrement à une autoévaluation de son travail et de celui de ses comités. Il envisage à intervalles réguliers la réalisation d'une évaluation extérieure à propos de laquelle il donne des renseignements dans le rapport annuel.

<sup>2</sup> Sont incluses également des personnes ayant exercé une fonction décisionnelle dans l'entreprise de révision concernée.

## Mode de travail et présidence du conseil d'administration et de la direction

16

**Le conseil d'administration arrête les procédures appropriées pour l'exercice de son activité.**

- Le conseil d'administration tient régulièrement des séances en fonction des exigences de l'entreprise, mais au moins quatre fois par an. Parallèlement, le président/la présidente procède au besoin à une convocation et à l'organisation de délibérations à bref délai.
- Le conseil d'administration peut recourir à des instruments électroniques pour ses séances.
- Le conseil d'administration passe en revue régulièrement les règlements qu'il édicte et les adapte au gré des besoins.
- Pour des dossiers d'importance, le conseil d'administration peut solliciter aux frais de la société un conseil indépendant auprès d'experts extérieurs.

17

**Le président/la présidente est responsable de la préparation et de la conduite des séances; il/elle est garant/e de l'information.**

- Le président/la présidente assure la conduite du conseil d'administration avec, en ligne de mire, les intérêts de la société. Il/elle garantit le déroulement réglementaire et efficace des travaux préparatoires, des délibérations, des décisions ainsi que l'exécution de ces dernières.
- En coopération avec la direction, le président/la présidente veille à informer en temps utile sur tous les aspects de la société revêtant une importance primordiale pour l'exécution des tâches du conseil d'administration. En règle générale, les membres du conseil d'administration reçoivent avant la séance de la documentation présentée sous une forme synthétique et compréhensible. Si tel n'est pas le cas, le président/la présidente met à disposition les documents avant l'ouverture de la séance en prévoyant un laps de temps suffisant pour les étudier.
- En règle générale, les responsables de dossier participent à la séance. Les personnes indispensables pour fournir des réponses à des questions plus approfondies demeurent atteignables.

18

**Le principe d'un sain équilibre entre gestion et surveillance vaut aussi pour la tête de l'entreprise.**

- Le conseil d'administration fait en sorte que sa propre présidence et la présidence de la direction soient confiées à deux personnes différentes (« duo de têtes »).
- Si, pour des raisons spécifiques à l'entreprise – par exemple, la constellation des personnes disponibles suggère une union personnelle ou le président/la présidente de la direction en fonction jusqu'ici rejoint le conseil d'administration pour en reprendre la tête – le conseil d'administration veille à assurer des contrôles adéquats. Il désigne en son sein pour l'exécution de cette tâche un membre expérimenté sans fonction exécutive (« lead independent director »). Si nécessaire, ce dernier est autorisé à convoquer et organiser de son propre chef des séances réunissant les membres indépendants du conseil d'administration.

## Gestion des conflits d'intérêts et informations privilégiées

19

Le conseil d'administration ainsi que chaque membre de ce dernier et de la direction veille à ce que des conflits d'intérêt ne nuisent pas à une sauvegarde indépendante des intérêts de la société.

- Tout membre du conseil d'administration et de la direction doit régler ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter au maximum la survenance de conflits d'intérêts avec la société. Il n'accepte aucun avantage ni ne conclut de participations ou autres affaires susceptibles de compromettre l'indépendance avec laquelle il sauvegarde les intérêts de la société.
- Si un membre du conseil d'administration ou de la direction a des intérêts personnels voisins de ceux de la société ou est appelé à défendre de semblables intérêts de tiers (intérêts proches) il en informe le président/la présidente de l'organe concerné auquel/à laquelle sont révélées toutes les circonstances pertinentes. De la sorte, le président/la présidente peut faire le point sur la situation régnant en matière d'intérêts pour ce qui est de la personne concernée.
- Dans l'hypothèse où un membre du conseil d'administration ou de la direction générale est confronté à des intérêts contraires (conflit d'intérêts), l'organe (ou celui de ses membres qu'il/elle aura désigné) arrête une décision proportionnée à l'intensité de la divergence des intérêts, de manière qu'une sauvegarde indépendante des intérêts de la société demeure garantie. L'instance saisie contrôle en particulier si le membre concerné du conseil d'administration ou de la direction doit se récuser ou s'il suffit de prévoir une procédure de décision à double, soit avec et sans la personne en proie au conflit d'intérêts. Il entend cette dernière.
- En cas de récusation, l'organe décide si cette mesure – selon l'intensité du conflit – ne s'applique qu'à la décision ou également aux délibérations. En lieu et place ou à titre complémentaire, l'organe a la possibilité de charger un tiers indépendant de l'évaluation préalable de l'objet concerné ou de soumettre celui-ci à l'adoption de l'assemblée générale.
- Dans l'hypothèse d'un conflit d'intérêts durable, le conseil d'administration décide s'il convient d'inviter le membre concerné à se retirer ou de ne plus le proposer à une réélection.
- Les affaires conclues entre la société et les membres de ses organes, ou entre la société et ses actionnaires majoritaires – ou des personnes proches de ces derniers – sont soumises en tout état de cause au principe de la conclusion aux conditions applicables aux tiers. Elles doivent servir les intérêts de la société et être portées à la connaissance du conseil d'administration. Les décisions y relatives sont arrêtées

20

Le conseil d'administration fixe en détail les principes régissant la publicité ad hoc et prend des mesures pour prévenir toute violation de la législation sur les opérations d'initiés.

- Le conseil d'administration veille en particulier à ce qu'au cours de périodes critiques – notamment dans le contexte de projets de reprises – des mesures appropriées soient arrêtées avant les conférences de médias ou la publication de résultats de la société pour tout ce qui a trait à l'achat et à la vente de valeurs mobilières de l'entreprise (tel un décret de « quiet periods »).

## Comités du conseil d'administration

21

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

- Dans les limites de ses attributions, le conseil d'administration institue en son sein des comités ayant pour mission d'évaluer de manière approfondie certains domaines de compétence spécifiques et de soutenir le conseil d'administration dans l'accomplissement de ses tâches. Ces comités veillent à informer de manière complète l'ensemble du conseil d'administration pour ce qui a trait aux domaines qui lui incombent. Au-delà des comités d'audit, de rémunération et de nomination, d'autres comités semblables peuvent être créés (par exemple, dans les domaines de la gouvernance d'entreprise, de la durabilité, de la numérisation/technologie, de l'innovation, du risque et des placements) ou encore des comités ad hoc pour évaluer des sujets spécifiques.
- Le conseil d'administration nomme les membres des comités pour autant que ce droit n'ait pas été attribué à l'assemblée générale. Il désigne les présidents respectifs de ces organismes et fixe la procédure à suivre en leur sein. Pour le surplus, les règles régissant le conseil d'administration s'appliquent par analogie également aux comités.
- Il est possible de regrouper les fonctions de plusieurs comités pour autant que cela soit opportun et que chacun des membres des comités remplisse les conditions requises.
- En lieu et place de comités, les petites et moyennes entreprises peuvent désigner un mandataire unique ou déléguer les tâches à accomplir concernées au conseil d'administration in corpore.
- Le règlement d'organisation et les éventuels règlements du comité répartissent clairement les compétences respectives des comités et du conseil d'administration in corpore ainsi que celles attribuées aux comités et aux personnes en charge de la gestion. Dans les limites des dispositions légales, des comités peuvent se voir attribuer l'accomplissement de tâches particulières jusqu'au stade de la décision finale.
- Les comités sont autorisés pour des dossiers d'importance à solliciter un conseil indépendant auprès d'experts extérieurs aux frais de la société.
- Les comités rendent compte au conseil d'administration de leur activité et de leur décisions.
- Les comités peuvent tenir des séances avec ou sans la participation de membres de la direction ou d'autres membres du management. Ils veillent à ce que l'exécution de leurs tâches en toute indépendance et la formation d'un jugement propre demeurent garanties.

*Comité d'audit*

22

**Le conseil d'administration institue un comité d'audit («Audit Committee»).**

- Le comité d'audit est composé de membres indépendants du conseil d'administration. Le président/la présidente du conseil d'administration n'assume pas parallèlement la présidence du comité d'audit.
- Le président/la présidente et/ou la majorité des membres du comité jouissent d'une expérience pratique dans les domaines financier et comptable ou dans celui de l'audit. Dans un environnement complexe et au gré des besoins et du risque de l'entreprise, d'autres compétences encore doivent être réunies (par exemple, dans les domaines de la compliance, de la gestion du risque ou du reporting non financier).

23

**Le comité d'audit se forge son propre avis sur la révision externe et interne, le système de contrôle interne ainsi que sur le reporting financier et non financier.**

- Le comité d'audit évalue périodiquement les prestations et les honoraires de l'organe de révision externe. Il émet à l'intention du conseil d'administration une proposition concernant son élection/sa réélection par l'assemblée générale. Le comité d'audit lance une éventuelle procédure de sélection et veille à ce que les critères de qualité priment.
- Le comité d'audit s'assure de l'indépendance de l'organe de révision externe et évalue l'adéquation de la durée de son mandat. Il contrôle la compatibilité de l'activité de révision avec d'éventuels mandats de conseil et définit à partir de quel niveau d'honoraires perçus pour l'activité de conseil son accord préalable s'impose.
- Le comité d'audit évalue l'efficacité et l'indépendance de la révision interne ainsi que sa coordination avec la révision externe.
- Le comité d'audit évalue également le système de contrôle interne au sein de la société ou du groupe.
- Le comité d'audit parcourt d'un œil critique les comptes annuels et les comptes consolidés ainsi que les autres états financiers destinés à être publiés. Il débat des clôtures de comptes avec le/la responsable des finances, le/la responsable de la révision interne et le/la responsable de la révision externe. Le comité d'audit établit à l'intention du conseil d'administration une proposition concernant la présentation des comptes annuels et des comptes consolidés du groupe à l'assemblée générale.
- Le comité d'audit se penche sur le reporting relatif aux questions non financières. Il recueille à cette fin les informations nécessaires.
- Le comité d'audit a accès aux titulaires des fonctions internes concernées et au/à la responsable de la révision externe. Il s'entretient régulièrement avec ces personnes dans le but de pouvoir remplir sa tâche en connaissance de cause. De tels échanges ont lieu au moins une fois par an sans participation du management (rencontres dites «private sessions»).

#### *Comité de rémunération*

24

---

**Le conseil d'administration est soutenu par le comité de rémunération dans l'accomplissement de ses tâches en matière de rémunération (« Compensation Committee »).**

- Il est renvoyé aux chiffres 35 ss (« Fixation des rémunérations du conseil d'administration et de la direction »).

#### *Comité de nomination*

25

---

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

- Le comité de nomination est composé en majorité de membres indépendants du conseil d'administration.
- Le comité de nomination fixe les principes et les critères pour la sélection de candidats/candidates à une élection ou réélection au sein du conseil d'administration et dresse une liste sur la base de ces critères.
- Des tâches peuvent être aussi confiées au comité de nomination en lien avec la sélection et l'évaluation de candidats/candidates à des postes de cadres supérieurs ainsi qu'en matière de planification des successions à assurer à ces derniers.

## Gestion des risques, compliance et surveillance financière (système de contrôle interne)

26

Le conseil d'administration veille à l'adoption d'un système de contrôle interne englobant la gestion du risque, la compliance et la surveillance financière.

- Le système de contrôle interne vise à garantir l'efficacité et l'efficience de l'activité commerciale (operations), le respect de la loi et la conformité aux normes (compliance) ainsi que la fiabilité du reporting financier et non financier.
- La gestion opérationnelle et les fonctions qui la soutiennent veillent à ce que les contrôles soient exécutés conformément aux directives du conseil d'administration et à ce qu'ils soient efficaces.
- L'aménagement du système de contrôle interne doit tenir compte de la taille, de la complexité et du profil de risque de l'entreprise.

### *Gestion du risque*

27

L'entreprise dispose d'une gestion des risques appropriée. Le conseil d'administration procède à une évaluation régulière des risques.

- La gestion du risque porte notamment sur les risques stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers ainsi que sur les risques de marché et les risques d'image de l'entreprise.
- Le conseil d'administration procède au minimum une fois par an à une évaluation du risque dont il prend en compte le résultat dans le cadre de ses tâches de direction et de surveillance ainsi que pour le développement continu du système de contrôle interne.

### *Compliance et action responsable*

28

Le conseil d'administration veille à ce que l'entreprise dans son ensemble respecte les lois et les normes internes (compliance) et agisse également de manière responsable au-delà.

- Le conseil d'administration veille, dans le cadre de sa haute surveillance, à ce que non seulement ses membres mais encore l'entreprise dans son ensemble, y compris le management et le personnel, respectent les lois et les normes internes (compliance). Au-delà, il se préoccupe également qu'une action responsable soit menée.
- Le conseil d'administration aménage la compliance en fonction des spécificités de l'entreprise et édicte des directives appropriées en matière de comportement. Dans cette tâche, il se fonde sur les règles de bonne pratique reconnues et prend en compte le rôle important que jouent pour les collaborateurs et leurs supérieurs les incitations financières et non financières<sup>3</sup>.
- La direction prend des mesures pour promouvoir le respect des lois et normes internes ainsi que celui d'une éthique des affaires au quotidien. À cette fin, elle met à disposition les ressources en personnel et en moyens financiers nécessaires.

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

## Contrôle financier

29

**Le conseil d'administration veille à la surveillance financière.**

- Le conseil d'administration doit veiller à une organisation judicieuse de la comptabilité, du contrôle financier et de la planification financière.
- Le conseil d'administration surveille la solvabilité de la société.
- Le conseil d'administration approuve les comptes annuels et les comptes consolidés en vue de leur soumission à l'assemblée générale.

30

**L'entreprise veille à ce que les risques liés à l'utilisation de données soient maîtrisés et raisonnablement limités.**

- En matière de traitement des données, l'entreprise assure l'existence d'une gouvernance adaptée à son activité et à ses risques. Une telle gouvernance des données permettra d'exploiter la valeur de ces dernières au profit de l'entreprise et de la collectivité tout en garantissant le respect des exigences légales et la prise en considération des risques attachés au traitement desdites données.
- L'entreprise peut notamment se baser sur la Charte de l'économie suisse pour une gestion responsable des données<sup>4</sup> si elle souhaite se doter de réglementations plus poussées dans ce domaine.

31

**La révision interne évalue l'efficacité du système de contrôle interne.**

- Le conseil d'administration met en place une révision interne, cela en se référant aux standards professionnels reconnus en la matière.
- La révision interne procède à une évaluation propre et indépendante de l'efficacité des contrôles institués par le conseil d'administration et la direction, mais aussi du système de contrôle interne en tant que tel.
- La révision interne a lieu dans le cadre d'échanges directs avec la direction et le conseil d'administration. Elle établit un rapport à l'intention de la direction et du conseil d'administration, ou du comité d'audit.
- La révision interne a un accès illimité à l'ensemble des secteurs de l'entreprise et à toutes les informations la concernant. La révision interne et la révision externe se coordonnent judicieusement.

<sup>4</sup> Cf. Charte de l'économie suisse pour une gestion responsable des données, [economiesuisse, https://www.economiesuisse.ch/fr/gestiondedonnees](https://www.economiesuisse.ch/fr/gestiondedonnees).

## Audits externes indépendants

32

L'organe légal de révision remplit les tâches d'audit externe. Il peut au besoin être mandaté pour d'autres prestations de contrôle.

- L'organe légal de révision est élu par l'assemblée générale. En cette qualité, il assume les obligations prescrites par la loi en matière de contrôle, de reporting, d'annonce et de fourniture de renseignements.
- L'organe de révision obtient tous les renseignements dont il a besoin pour l'accomplissement de ses tâches. Il respecte les secrets d'affaires et doit garder le silence sur ses constatations à moins qu'il ne soit tenu par la loi de divulguer ces dernières.
- La société peut mandater l'organe de révision ou une entreprise de révision tierce pour procéder à d'autres audits requis par la loi (par exemple, le contrôle d'analyses de l'égalité salariale) ou à des audits volontaires (notamment la supervision de rapports de durabilité).

33

Contrôle de qualité et indépendance des entreprises de révision

- L'organe de révision remplit les tâches qui lui sont attribuées par la loi conformément aux prescriptions et lignes directrices auxquelles il est assujéti<sup>5</sup>. Il se concerta judicieusement avec la révision interne.
- L'organe de révision se tient aux dispositions légales et règles de déontologie en matière d'indépendance<sup>6</sup>. L'entreprise de révision veille à changer le/la responsable de la conduite de l'audit ordinaire au bout d'un maximum de sept ans. Cette mesure garantit l'exécution indépendante du mandat également lorsque celui-ci est confié pour de nombreuses années.

## Publications

34

La société diffuse dans ses rapports des informations pertinentes et dignes de foi sur des questions financières et non financières la concernant et sur la gouvernance d'entreprise.

- Les dispositions légales, dont le droit boursier et le droit comptable, ainsi que la directive de SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la gouvernance d'entreprise sont applicables aux différentes données.
- Le rapport financier est établi conformément aux standards comptables reconnus et fait l'objet d'un contrôle par l'organe de révision.
- Le rapport sur les questions non financières repose sur les dispositions légales applicables. Cependant, au gré des circonstances, il pourra également déborder ce cadre et se baser sur des standards et des réglementations reconnus internationalement. Ce rapport, qui sera compréhensible et pertinent, fait également partie des contrôles internes et sera susceptible d'être conforté par un audit externe indépendant.
- S'agissant de la déclaration relative à la conformité au « Code suisse », on s'en tient en cas d'écarts au principe de transparence et à la règle selon laquelle ceux-ci doivent être expliqués (« comply or explain »). Cela permet de tenir compte de spécificités de l'entreprise ou de la branche à laquelle elle appartient. Des écarts dûment justifiés peuvent en effet favoriser une saine gestion des affaires.

<sup>5</sup> L'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) est chargée d'agréeer et de surveiller les entreprises de révision conformément aux dispositions légales applicables.

<sup>6</sup> Cf. Directives sur l'indépendance d'EXPERTSuisse (Consultables sous: <https://www.expertsuisse.ch/fr-ch/reglements>).

## Fixation des rémunérations du conseil d'administration et de la direction

### Le rôle de l'assemblée générale

35

Les enveloppes globales des rémunérations destinées au conseil d'administration et à la direction de même que la composition du comité de rémunération relèvent de la haute responsabilité des actionnaires.

- Le conseil d'administration arrête, dans le cadre des règles légales et statutaires, l'aménagement et l'organisation des divers votes et élections au sein de l'assemblée générale. Il vise la tenue de débats objectifs et la mise en œuvre de procédures décisionnelles efficaces au sein de l'assemblée générale.
- Le président/la présidente du conseil d'administration ou le président/la présidente du comité de rémunération commente lors de l'assemblée générale les rémunérations proposées, le rapport de rémunération et le système de rémunération. Il/elle répond aux questions posées.
- Conformément aux principes généraux (chiffre 8), le conseil d'administration entretient également le dialogue avec les actionnaires au sujet des rémunérations.

### Le rôle du conseil d'administration et du comité de rémunération

36

Le conseil d'administration arrête la politique de rémunération, les fondements du système de rémunération et les propositions en matière de rémunération à soumettre à l'assemblée générale.

- Le conseil d'administration arrête, dans le cadre des principes statutaires, une politique de rémunération prenant en compte les buts stratégiques de la société. Il se prononce sur les fondements du système de rémunération applicable aux membres du conseil d'administration et de la direction ainsi que sur les lignes directrices en matière d'aménagement de la prévoyance professionnelle des membres exécutifs de ces deux organes.
- Le conseil d'administration arrête les enveloppes destinées au conseil d'administration, à la direction et, le cas échéant, au conseil consultatif et qui sont soumises annuellement au vote de l'assemblée générale. Dans ses propositions à l'intention de cette dernière, il justifie les montants en des termes clairs. Pour ce faire, il peut également renvoyer au rapport de rémunération.
- Le conseil d'administration s'en tient, s'agissant de la détermination des rémunérations individuelles, aux décisions de l'assemblée générale et aux dispositions statutaires et réglementaires sur la répartition des compétences entre lui-même et le comité de rémunération. En règle générale, il se réserve de fixer la rémunération du président/de la présidente de la direction.

37

Le comité de rémunération doit être formé de membres indépendants du conseil d'administration.

- Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale d'élire au comité de rémunération des membres indépendants. Si des actionnaires proposent des candidatures de membres non indépendants, le conseil d'administration attire l'attention de l'assemblée générale sur ce fait.
- Le conseil d'administration ne propose pas à l'assemblée générale d'élire au comité de rémunération des membres qui se trouveraient en situation d'interdépendance. Semblable situation existe lorsqu'une personne siégeant au comité de rémunération participe aux décisions sur la rémunération d'un membre du conseil d'administration ou de la direction alors qu'elle est elle-même active dans une autre entreprise où le membre concerné est habilité à exercer une surveillance ou à donner des instructions.
- Les membres du conseil d'administration, qui sont des actionnaires importants ou représentent de tels actionnaires, sont autorisés à siéger au comité de rémunération.

38

Le rôle clé que joue le comité de rémunération dans la mise en œuvre des principes légaux et statutaires et des décisions de l'assemblée générale exige de la part de ses membres des connaissances spécifiques et une volonté d'agir dans l'intérêt de l'entreprise.

- Le conseil d'administration établit à l'intention du comité de rémunération, cela dans le respect des statuts, les fondements du système de rémunération applicable aux membres du conseil d'administration et de la direction. Ce système doit être aussi simple, clair et compréhensible que possible.
- Le comité de rémunération s'efforce lui aussi d'être intelligible dans la mise en œuvre concrète du système de rémunération.
- Le comité de rémunération fait rapport à intervalles réguliers au conseil d'administration sur la progression des processus de rémunération, cela conformément à la loi, aux statuts et aux décisions arrêtées par l'assemblée générale. Il propose le cas échéant des modifications à apporter au système de rémunération.

### Principes de la politique de rémunération et du système de rémunération

39

La politique de rémunération s'attachera à ce que le conseil d'administration, la direction et les collaborateurs/collaboratrices soient rémunérés pour leurs services mais aussi motivés à fournir des prestations propices à un développement durable de l'entreprise et à une croissance de sa valeur à long terme.

- Les rémunérations que verse la société constituent un moyen d'atteindre et de concrétiser les objectifs et le but d'entreprise. Elles doivent être axées sur l'intérêt à long terme de celle-ci et concorder avec les objectifs stratégiques arrêtés par le conseil d'administration.
- La définition de la politique de rémunération fait partie des tâches de haute direction du conseil d'administration. Dans l'accomplissement de leurs missions respectives, ce dernier ainsi que le comité de rémunération développent une conscience que la politique de rémunération constitue une réalité vivante et s'engagent pour sa mise en œuvre.
- Les rémunérations allouées globalement par l'entreprise se situent dans une juste proportion par rapport aux sommes versées aux actionnaires et aux investissements et provisions que requiert le développement durable de l'entreprise. Les rémunérations seront également défendables au regard d'une juste répartition des revenus au sein de l'entreprise et par rapport aux données prévalant au lieu de situation de cette dernière. Enfin, elles seront compréhensibles pour les parties prenantes de la société.

40

**Le système de rémunération est conçu de manière à garantir, sur la base de critères transparents et compréhensibles, une orientation des rémunérations conforme à l'intérêt durable de l'entreprise.**

- La société propose des rémunérations globales conformes au marché et à la performance de l'entreprise. Elles doivent lui permettre d'attirer des personnes dotées des aptitudes et qualités requises et de les garder à son service.
- Les rémunérations reposent sur des critères également clairs pour des tiers et axés sur l'atteinte durable des objectifs de l'entreprise. Le conseil d'administration peut rattacher une rémunération variable à des objectifs spécifiques de compliance et d'autres buts de durabilité.
- Le conseil d'administration prévoit le versement de rémunérations basées sur des actions dans la perspective de faire coïncider autant que possible les intérêts des hauts responsables de l'entreprise avec ceux des actionnaires engagés à long terme. Dans cette démarche, il y a lieu de prendre en considération les expériences et évolutions observées sur les marchés concernés.
- Le système de rémunération doit fixer des délais d'acquisition et de détention dans la perspective de participations appropriées, en particulier pour les hauts responsables.
- Le système de rémunération sera aménagé de sorte que la rémunération globale soit réduite si certains objectifs n'ont pas été atteints (malus). Il peut en outre prévoir dans les contrats passés avec les hauts responsables une clause de réserve selon laquelle, sous certaines conditions, un remboursement des rémunérations versées est susceptible d'intervenir indépendamment des dispositions légales (« clawback »).

41

**Le système de rémunération est constitué généralement de volets fixes et variables. Il récompense des prestations axées sur une atteinte des objectifs à moyen et long terme au travers d'éléments de rémunération disponibles ultérieurement seulement.**

- Les rémunérations consistent en règle générale en des éléments disponibles immédiatement pour l'atteinte d'objectifs à court terme et en des éléments différés de plusieurs années, voire bloqués, en lien avec l'atteinte d'objectifs à moyen ou long terme. Si les éléments de rémunération différés sont basés sur des actions, on veillera au bien-fondé des « critères de performance » et à la congruence judiciaire des délais.
- Les rémunérations destinées à des personnes exerçant des fonctions exécutives sont constituées en règle générale d'éléments fixes et variables. Aussi, le système de rémunération sera aménagé de telle manière que le rapport entre volet variable et volet fixe débouche sur une rémunération globale en accord avec la perspective d'une atteinte durable des objectifs de l'entreprise.
- Les rémunérations destinées aux personnes sans fonctions exécutives comportent généralement exclusivement des éléments fixes. Ces derniers revêtent en principe la forme de sommes d'argent ou d'attributions d'actions.

## Rapport de rémunération et transparence

42

Le conseil d'administration établit chaque année un rapport sur les rémunérations et veille à ce que la transparence règne s'agissant des rémunérations allouées aux membres du conseil d'administration et de la direction.

- Le rapport de rémunération contient les informations requises par la loi. Au-delà, il expose le système de rémunération et son application durant l'exercice sous revue. Ce document révèle quelles rémunérations ont été allouées globalement aux membres respectifs du conseil d'administration et de la direction ainsi qu'au membre le mieux payé de cette dernière pendant la période considérée, avec des précisions sur les raisons d'une éventuelle diminution ou augmentation de celles-ci.
- Le rapport de rémunération présente les principaux critères retenus pour le calcul des éléments variables de la rémunération ainsi qu'une estimation conforme aux normes applicables des parts de rémunération basées sur des actions.
- Le rapport de rémunération mentionne les noms des conseillers/conseillères externes consultés/ées à propos de questions de rémunération et brosse un tableau des comparaisons établies.
- Le rapport de rémunération donne en outre un compte-rendu transparent de la manière dont le conseil d'administration et le comité de rémunération ont appliqué durant l'exercice les décisions relatives aux rémunérations arrêtées préalablement par l'assemblée générale.
- Si l'assemblée générale a approuvé à l'avance les rémunérations variables, le conseil d'administration lui soumettra le rapport de rémunération pour qu'elle se prononce à titre consultatif sur ce dernier.

## Circonstances particulières

43

Les règles du « Code suisse » peuvent être adaptées aux données concrètes, notamment au gré de la structure de l'actionariat et de la taille de l'entreprise.

- Prévoir des adaptations ou des simplifications est chose possible pour des sociétés comptant de gros actionnaires engagés (sont incluses les filiales cotées en bourse d'un groupe) ou des entreprises petites et moyennes. A leur façon, de telles sociétés constituent des exemples, que ce soit en matière d'organisation judicieuse de l'évaluation de la révision externe, de système de contrôle interne efficace, d'application de principes pour la rémunération du conseil d'administration et de la direction ou de préparation de successions au sein du conseil d'administration. Ces entreprises tiennent compte aussi raisonnablement des principes de durabilité.
- Pour les sociétés cotées en bourse, l'adage « comply or explain » demeure valide.
- Le « Code suisse » est aussi susceptible d'être appliqué totalement ou partiellement par analogie par des entreprises ne revêtant pas la forme de sociétés anonymes.

**Cette publication est disponible en allemand, en français et en anglais.**

**Participation au projet : M<sup>Law</sup> Antonija Martinovic et**

**Anne-Cathrine Tanner, avocate, M.A. HSG, economiesuisse**

**Rédaction : Hannes Egger(DE), economiesuisse et**

**Basile Dacorogna (FR), economiesuisse**

**Conception et production : Wernlis, grafische Gestalter, Bâle**

**Impression : DAZ Druckerei Albisrieden AG, Zurich**

**Publication : juillet 2002 ; actualisée en 2007, 2014 et 2023**

**© economiesuisse 2023**

**economiesuisse**

Fédération des entreprises suisses  
Rue du Général-Dufour 20  
Case postale  
1211 Genève 4

**economiesuisse**

Verband der Schweizer Unternehmen  
Hegibachstrasse 47  
Postfach  
CH-8032 Zürich

**economiesuisse**

Verband der Schweizer Unternehmen  
Spitalgasse 4  
Postfach  
CH-3000 Bern

**economiesuisse**

Federazione delle imprese svizzere  
Via Giacomo Luvini 4  
Casella postale 1348  
CH-6900 Lugano

**economiesuisse**

Swiss Business Federation  
Avenue de Cortenbergh 168  
B-1000 Bruxelles

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

