



# La rémunération des membres de conseils d'administration

swissVR Monitor I/2023

Février 2023





# Sommaire

---

3	Préambule
4	Points-clés de l'étude
5	Perspectives
5	Perspectives économiques, sectorielles et commerciales
7	<b>Thème clé : la rémunération des membres de conseils d'administration</b>
7	Déclarations générales sur la rémunération du CA
9	Critères de détermination de la rémunération
10	Montants et responsabilité
12	Modèles de rémunération et modes de paiement
14	<b>Thèmes stratégiques et structurels au sein du conseil d'administration</b>
14	Stratégie et objectifs d'entreprise
15	Informations et reporting
16	Les thèmes clés des conseils d'administration
18	<b>Interviews</b>
18	Manuel Leuthold – Les critères, la détermination et l'avenir de la rémunération du CA
20	Philippe Weber – Les exigences, la divulgation et les questions de droit relatives à la rémunération du CA
23	<b>Contacts et auteurs</b>

## À propos de l'enquête

La treizième édition de l'enquête swissVR Monitor s'appuie sur un sondage réalisé auprès de 453 membres de conseils d'administration (CA) suisses. L'objectif de cette étude est de recueillir l'opinion des membres de conseils d'administration sur les perspectives conjoncturelles et commerciales, mais aussi sur les questions de gouvernance d'entreprise. Chaque numéro est consacré également à un sujet d'actualité. Le thème de cette nouvelle enquête est la rémunération des conseils d'administration.

Pour ce numéro, l'enquête swissVR Monitor a été réalisée par swissVR en collaboration avec la société de conseil Deloitte et la Haute école spécialisée de Lucerne entre le 2 décembre 2022 et le 3 janvier 2023. Au total, 453 administrateurs et administratrices de sociétés cotées en bourse et de petites et moyennes entreprises (PME) de tous les secteurs les plus importants de l'économie suisse y ont participé. Sur la totalité des participants, 32% sont membres de conseils d'administration de grandes entreprises, 33% de moyennes entreprises et 35% de petites entreprises.

L'objectif de l'étude swissVR Monitor est, d'une part, de proposer aux membres actifs de conseils d'administration un éclairage sur des problématiques qui les concernent en leur permettant de comparer leur propre évaluation avec celle de leurs pairs. L'enquête permet par ailleurs au grand public de découvrir le point de vue d'administratrices et d'administrateurs sur des questions liées à leur activité et à la situation économique actuelle.

## À propos de la méthodologie

Avant de comparer les résultats de cette enquête à ceux des études précédentes, il convient de tenir compte du fait que le nombre de personnes sondées et la composition de l'échantillon étudié diffèrent, chaque fois, d'une enquête à l'autre. Les pourcentages ont été arrondis, de sorte que le total des réponses soit toujours égal à 100%. La taille de l'entreprise a été définie par rapport à ses effectifs : les petites entreprises comptent entre un(e) et 49 employé(e)s, les moyennes entre 50 et 249, et les grandes au minimum 250.



# Préambule

## Chères lectrices, chers lecteurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le swissVR Monitor I/2023. Pour cette édition, nous avons interrogé 453 membres de conseils d'administration en Suisse. Les résultats reflètent leurs points de vue sur les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales, ainsi que sur des thématiques importantes liées à leur activité de membre de conseil d'administration.

Le thème central du présent numéro est la rémunération des membres de conseils d'administration. Plusieurs facteurs tels que le temps consacré aux activités de membre de CA, le niveau de responsabilité et de risque, les exigences (connaissances spécialisées, expérience, réseau) liées au mandat d'administrateur/trice et la position sur le marché sont déterminants pour définir le niveau de rémunération du CA. Les parties prenantes internes et externes sont par ailleurs de plus en plus attentives aujourd'hui au montant et à l'adéquation de la rémunération du CA, ce qui peut susciter des discussions au sein de l'entreprise et dans l'opinion publique. C'est pourquoi les membres de conseils d'administration sont bien avisés de se pencher de temps à autre sur les modèles de rémunération de leur conseil et d'y réfléchir.

La thématique de la rémunération du CA a déjà été traitée dans le numéro II/2018 du swissVR Monitor. Par rapport à l'enquête réalisée alors, peu de choses ont changé, ce qui reflète un point de vue solide et stable sur la rémunération des membres de conseils d'administration.

Outre les résultats du sondage, le swissVR Monitor I/2023 contient également des interviews sur le thème clé de l'étude avec :

- Manuel Leuthold, président du conseil d'administration de la Banque cantonale de Genève, du Fonds de compensation AVS/AI/APG (compenswiss), de Varia US Properties, d'Enki Capital, de NID et de Patrimonium Asset Management
- Philippe Weber, membre du conseil d'administration et du comité de rémunération d'EDAG Engineering Group, de Leonteq, de Medacta et de PolyPeptide

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté d'être interviewées ainsi que tous les membres de conseils d'administration qui ont participé à l'enquête. Nous vous souhaitons, chères lectrices, chers lecteurs, une lecture riche d'enseignements.

**Cornelia Ritz Bossicard**  
Présidente de swissVR

**Reto Savoia**  
CEO de Deloitte Suisse

**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Professeur à l'IFZ/Haute école de Lucerne

## Points-clés de l'étude

 **21%**  
des membres de CA interrogés s'attendent à une évolution défavorable de la conjoncture économique en Suisse au cours des 12 prochains mois.

### Les perspectives économiques restent timorées

Selon les membres de conseils d'administration interrogés, les perspectives conjoncturelles, sectorielles et commerciales pour les douze prochains mois sont globalement plutôt modérées. Par exemple, ils sont plus nombreux à anticiper une évolution négative plutôt que positive de la conjoncture alors que les perspectives sectorielles et commerciales se maintiennent dans la moyenne à long terme. Des facteurs d'incertitude perdurent, à savoir les risques géopolitiques encore existants (notamment la guerre en Ukraine), l'inflation toujours relativement élevée, ainsi que le resserrement subséquent de la politique monétaire des banques centrales dans de nombreux pays.

 **74%**  
considèrent le temps consacré aux activités de membre du CA comme le critère le plus important pour déterminer la rémunération du CA.


### Le temps consacré au CA est le critère le plus important pour déterminer la rémunération de ses membres

Le critère le plus souvent cité pour définir le montant de la rémunération du CA est le temps consacré aux activités de membre du CA. En deuxième et troisième position, les personnes interrogées indiquent le niveau de responsabilité et de risque, ainsi que les exigences (expérience, connaissances spécialisées, réseau) liées au mandat en question. Parmi les autres critères importants pour déterminer la rémunération du CA figurent l'indemnisation/la répartition équitable au sein du conseil, la taille et la capacité financière de l'entreprise, et la position sur le marché.

 **42%**  
reçoivent une rémunération comprise entre 15 000 et 50 000 CHF pour leur mandat au sein du CA.

### Une large fourchette des montants de rémunération du CA

La fourchette de rémunération des membres de conseils d'administration est large, avec des montants compris entre moins de 5 000 CHF et plus de 100 000 CHF. Il existe un lien évident entre la rémunération du CA et la taille de l'entreprise : plus une entreprise est grande, plus les indemnités des administrateurs/trices sont élevées. La fonction exercée au sein du conseil d'administration joue également un rôle dans la détermination du montant de la rémunération. Par rapport aux résultats figurant dans le swissVR Monitor II/2018, on constate une légère tendance à la hausse des niveaux de rémunération.

 **61%**  
perçoivent uniquement une indemnité fixe (forfait).

### L'indemnité fixe est le modèle de rémunération le plus répandu

S'il existe une grande variété de modèles de rémunération du CA, dans la pratique, c'est celui de l'indemnité fixe (forfait) qui est le plus répandu. D'autres modèles de rémunération, comme la combinaison d'une rémunération fixe et d'une rémunération par réunion, ou celui comprenant une variable en fonction du résultat réalisé sont plutôt rares. En plus d'être rémunérés, environ deux cinquièmes des membres de CA sont remboursés pour leurs frais.

 **95%**  
des CA jouent un rôle actif dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise.

### Les membres de conseils d'administration sont activement impliqués dans le processus stratégique

Selon les personnes interrogées, presque tous les conseils d'administration jouent un rôle actif dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Près de neuf membres de conseils d'administration sur dix indiquent que suffisamment de temps est consacré à la discussion de questions stratégiques et que les différents membres de CA savent gérer les questions stratégiques. Les personnes interrogées considèrent que le reporting de la direction au CA est utile et pertinent. Inversement, rares sont les membres de CA qui pensent ne pas recevoir des informations complètes à temps.

 **36%**  
ont élaboré une nouvelle stratégie d'entreprise au cours des 12 derniers mois.

### L'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise comme thème clé du conseil d'administration

L'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise a été le thème le plus souvent cité par les administrateurs/trices pour les douze derniers mois. Arrivent respectivement en deuxième et troisième position l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle d'une part, et la gestion des risques d'autre part. Ces trois sujets font également partie des thèmes les plus importants pour les douze prochains mois. La numérisation, la robotique et l'automatisation, ainsi que l'augmentation de l'efficacité et l'optimisation des processus internes restent des thèmes importants mais dans une moindre mesure par rapport aux enquêtes précédentes. En revanche, la gestion des talents (y compris le recrutement et la rétention) est le thème le plus souvent cité dans les perspectives pour les douze prochains mois.

## ↳ Perspectives



### Perspectives économiques, sectorielles et commerciales

Les membres de conseils d'administration interrogés estiment que les **perspectives économiques, sectorielles et commerciales** pour les douze prochains mois sont globalement semblables à celles présentées dans le dernier swissVR Monitor publié il y a six mois (voir figure 1). Subsiste encore une série de facteurs d'incertitude, qui représentent des défis pour l'économie suisse, notamment les risques géopolitiques qui perdurent (par exemple, la guerre en Ukraine), la crise énergétique, l'inflation toujours relativement élevée et, en conséquence, le resserrement de la politique monétaire des banques centrales dans de nombreux pays.

Les membres de conseils d'administration se montrent, somme toute, légèrement pessimistes quant aux **perspectives économiques** : alors que seuls 16% d'entre eux anticipent une évolution positive de la conjoncture au cours des douze prochains mois, les avis négatifs l'emportent avec 21%. La majorité des personnes interrogées (63%) portent un jugement neutre sur les perspectives conjoncturelles. Cette perception correspond à d'autres prévisions conjoncturelles actuelles qui ne prévoient qu'une faible croissance de l'économie suisse. La stagflation est actuellement le scénario le plus probable pour 2023.

Les sondés affichent plus d'optimisme pour les **perspectives sectorielles** que pour les perspectives conjoncturelles, avec des résultats similaires à ceux enregistrés il y a six mois. Quarante pour cent des membres de conseils d'administration ont exprimé un avis positif, contre treize pour cent un avis négatif. Les perspectives restent favorables en particulier dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (59% d'avis positifs contre 7% d'avis négatifs). Ces résultats pourraient s'expliquer par les efforts de numérisation continus de l'économie suisse. Les membres de CA d'entreprises issues du commerce et de l'industrie des biens de consommation se montrent néanmoins plutôt pessimistes, avec 28% d'avis négatifs contre 12% d'avis positifs, ce qui s'explique sans doute par la hausse relativement importante des coûts des matières premières et des produits semi-finis.

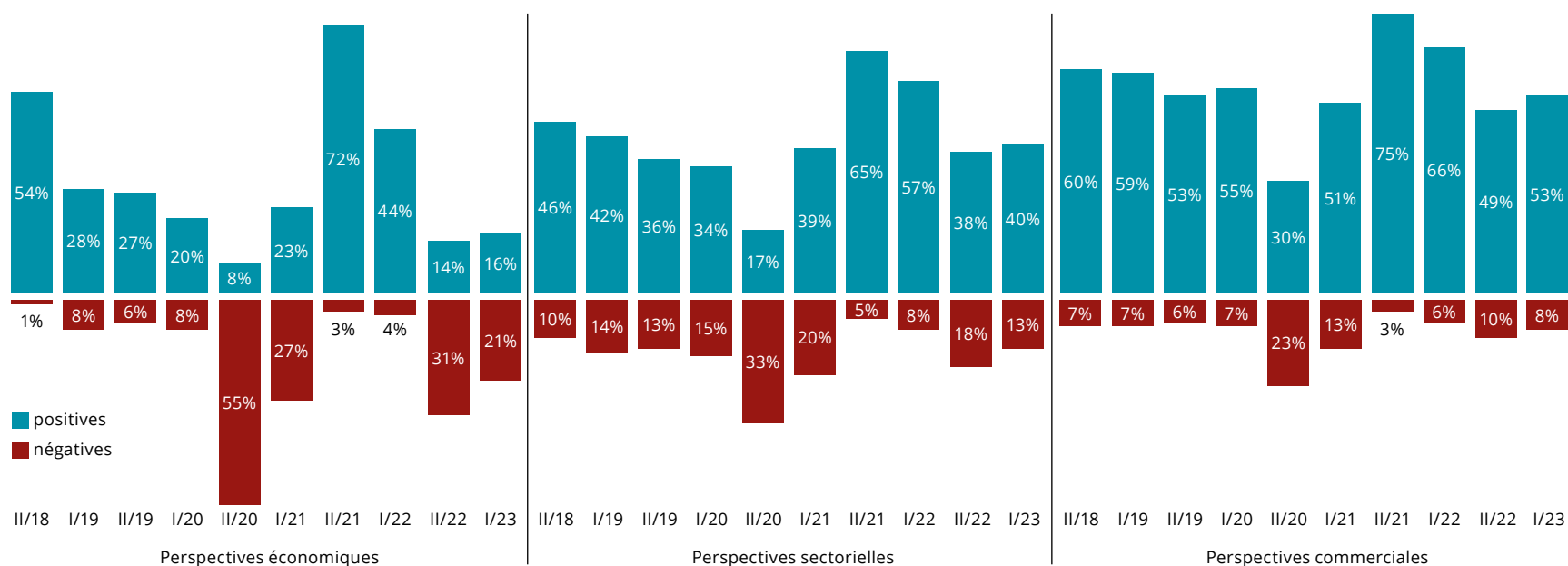
Un peu plus de la moitié des membres de conseils d'administration interrogés (53%) considèrent que leurs propres **perspectives commerciales** sont positives et seuls 8% des sondés anticipent une évolution négative de l'activité commerciale au cours des douze prochains mois. Ces valeurs se situent également à un niveau comparable à celles d'il y a six mois. À nouveau, les membres de conseils d'administration d'entreprises du secteur

des technologies de l'information et de la communication se montrent particulièrement optimistes (68% d'avis positifs contre 7% d'avis négatifs), alors que les résultats dans le commerce et l'industrie des biens de consommation sont inférieurs à la moyenne (42% d'avis positifs contre 19% d'avis négatifs).

Fig. 1 Perspectives économiques, sectorielles et commerciales sur les douze prochains mois [swissVR Monitor II/2018 jusqu'à I/2023]

Question : Comment jugez-vous les perspectives économiques/sectorielles/commerciales sur les douze prochains mois ?

Remarque : le total n'atteint pas 100% en raison des réponses neutres.



## ↳ Thème clé : la rémunération des membres de conseils d'administration



La rémunération des membres de conseils d'administration est un sujet complexe à la croisée de plusieurs problématiques. Les membres de conseils d'administration doivent consacrer beaucoup de temps à leur mandat d'administrateur/trice, une tendance à la hausse, et avoir des connaissances ainsi que de l'expérience dans le domaine. Une indemnisation correcte tient compte de ces aspects, constitue un facteur de motivation pour les membres de conseils d'administration et prend également en considération d'autres facteurs, comme la position sur le marché, afin de pouvoir attirer des administratrices et administrateurs qualifié(e)s et les garder. Dans le même temps, les parties prenantes exigent aujourd'hui de plus en plus des entreprises qu'elles rendent publiques les rémunérations de leur conseil d'administration. À cet égard, le montant des indemnités et les différences d'une entreprise à l'autre peuvent susciter des discussions internes et publiques. Chaque conseil d'administration devrait par conséquent se pencher de temps en temps sur ses modèles de rémunération. Dans ce contexte, le présent numéro du swissVR Monitor aborde à nouveau la question de la rémunération des CA et nous permet de comparer les résultats dans le temps avec ceux du swissVR Monitor II/2018.

### Déclarations générales sur la rémunération du CA

Les résultats de l'enquête dressent un tableau positif de la transparence interne et du sentiment d'équité s'agissant de la rémunération du CA (voir figure 2). L'écrasante majorité des personnes interrogées connaît la **rémunération des autres membres du conseil d'administration** (93%) et **pense que la répartition des rémunérations au sein de l'organe est équitable** (92%). Autre résultat positif : environ neuf personnes interrogées sur dix indiquent qu'une bonne gouvernance consiste, entre autres, à **partager des informations détaillées sur la rémunération des membres du CA avec les actionnaires** (91%). Celles qui pensent que **la rémunération tient compte des différentes fonctions des membres du CA** (86%) sont tout aussi nombreuses. Les valeurs relatives à ces quatre déclarations sont similaires à celles enregistrées dans le cadre du swissVR Monitor II/2018.

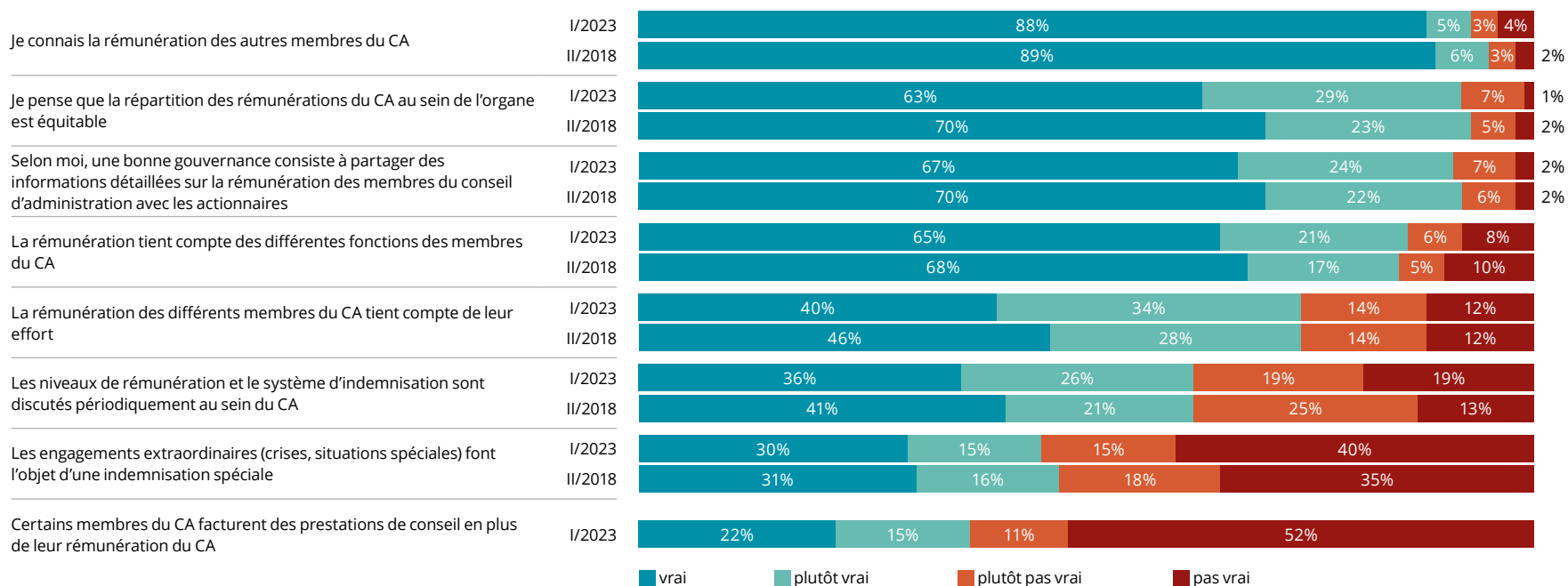
Le taux de réponses positives est moins élevé pour les déclarations sur la **proportionnalité de la rémunération à l'effort fourni des différents membres du CA** (74%). Pour un quart des personnes interrogées, cette affirmation est inexacte ou plutôt inexacte. Ce résultat est sans doute lié aux enseignements tirés des enquêtes précédentes : tant dans le swissVR Monitor I/2022 que dans les numéros I/2020 et I/2018, environ 55% des personnes interrogées étaient d'avis que le temps consacré aux activités de membre du CA avait augmenté au cours des douze derniers mois. Les rémunérations n'ont pas suivi cette tendance car elles se situent seulement un peu au-dessus du niveau enregistré dans l'enquête du swissVR Monitor II/2018.

Cela correspond au fait que près de deux cinquièmes des conseils d'administration n'abordent pas régulièrement la question du montant des rémunérations. En effet, seules 62% des personnes interrogées affirment que **le montant et le système d'indemnisation sont discutés périodiquement au sein du CA**.

S'agissant des déclarations sur la rémunération, il s'avère que, globalement, les taux de réponses positives sont légèrement plus élevés pour les petites entreprises que pour les grandes. Ce résultat pourrait être dû au fait que, dans les entreprises de plus petite taille, les conseils d'administration ont tendance à être de taille plus petite, ce qui favorise peut-être la transparence interne et le sentiment d'équité s'agissant de la rémunération des membres de CA.

**Fig. 2 Déclarations générales sur la rémunération du CA**

Question : Selon vous, quelles affirmations concernant la rémunération du CA dans votre entreprise sont exactes ?





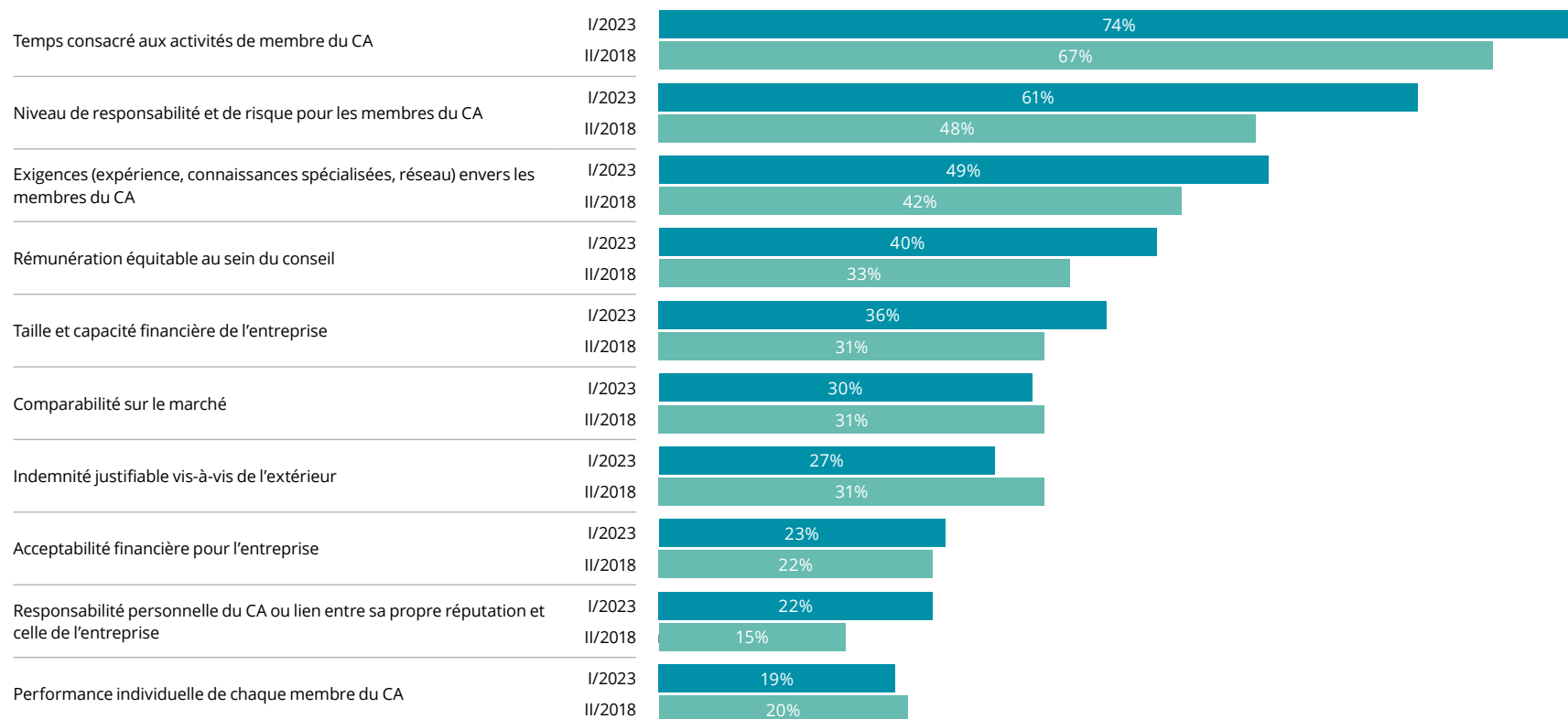
## Critères de détermination de la rémunération

La rémunération des membres de conseils d'administration peut être déterminée sur la base de différents critères (voir figure 3). De même que dans le swissVR Monitor II/2018, c'est le **temps consacré aux activités de membre du CA** (74%) qui est le plus fréquemment cité par les sondés dans la présente édition comme l'un des facteurs les plus importants.

Arrivent en deuxième et troisième position le **niveau de responsabilité et de risque** (61%) ainsi que les **exigences (expérience, connaissances spécialisées, réseau) demandées aux membres du CA** (49%). S'agissant du niveau de responsabilité et de risque, la taille de l'entreprise influence les réponses : les membres de conseils d'administration de grandes entreprises (71%) mentionnent bien plus souvent ce critère que ceux des petites entreprises (53%).

Fig. 3 Top 10 des critères les plus importants pour déterminer la rémunération du CA

Question : Quels sont, selon vous, les critères les plus importants pour déterminer la rémunération du CA ? Veuillez en choisir cinq au maximum.



Les autres critères importants pour la détermination de la rémunération des membres du CA sont la **rémunération/répartition équitable au sein du conseil** (40%), la **taille et la capacité financière de l'entreprise** (36%) ainsi que la **comparabilité sur le marché** (30%). Tous les autres critères proposés sont considérés comme les facteurs d'influence les plus importants par moins de 30% des personnes interrogées.

### Montants et responsabilité

Les résultats de l'enquête montrent qu'il existe une large fourchette des niveaux de rémunération des membres de conseils d'administration, qui dépendent de la taille de l'entreprise mais aussi de la fonction exercée au sein du conseil d'administration (voir figure 4). Globalement, sept pour cent des personnes interrogées perçoivent une rémunération inférieure à 5 000 CHF pour leur mandat (y compris les cas sans aucune rémunération) et, à l'autre bout du spectre, quatorze pour cent touchent plus de 100 000 CHF.

La répartition des indemnités est semblable à celle de l'étude du swissVR Monitor II/2018, mais avec une légère tendance à la hausse : 27% des sondés reçoivent une rémunération inférieure à 15 000 CHF, un résultat inférieur à 2018 (32%) ; en revanche, 42% touchent une indemnité comprise entre 15 000 et 50 000 CHF, un pourcentage supérieur à celui enregistré en 2018 (37%). Ces résultats sembleraient traduire une légère hausse des rémunérations mais il faut tenir compte du fait que la composition des échantillons choisis pour les enquêtes de 2023 et de 2018 ne sont pas identiques. Par conséquent, les écarts peuvent aussi être dus à une répartition différente, selon la taille de l'entreprise, les fonctions et les secteurs.

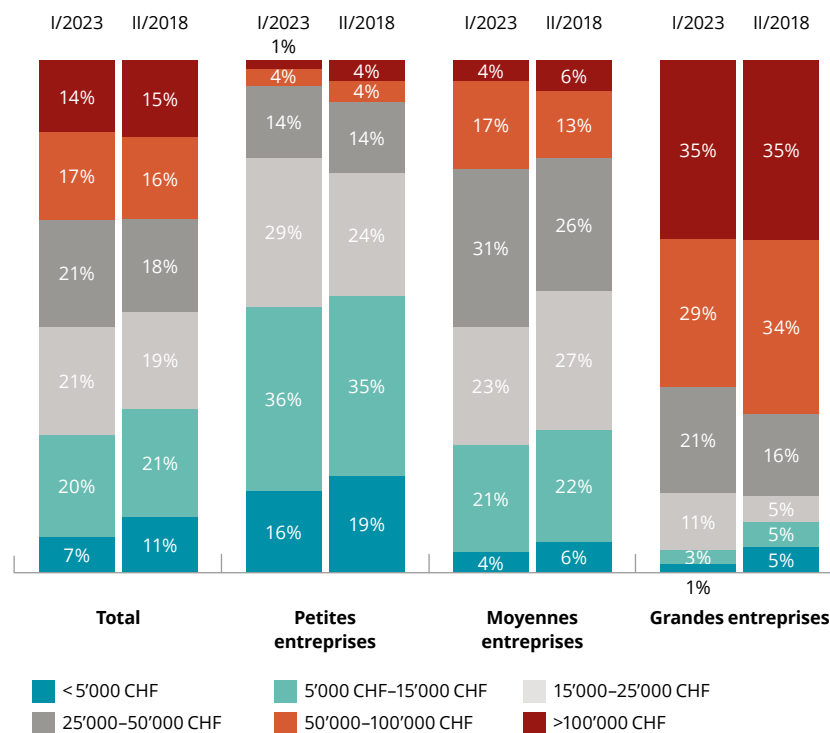
Si l'on observe de plus près les rémunérations en fonction de la taille de l'entreprise, elles révèlent la même corrélation qu'il y a cinq ans : plus une entreprise est grande, plus les indemnités au sein du conseil d'administration sont élevées. De plus, la rémunération des présidentes et présidents de CA ou des administrateur/trice/s délégué(e) se situe toujours dans la médiane, une catégorie supérieure à celle des membres ordinaires de CA :

- Dans les petites entreprises, la médiane des rémunérations se situe, pour les membres ordinaires de CA, entre 5 000 et 15 000 CHF, et, pour les présidentes et présidents de CA ou les administrateurs/trices délégué(e)s, entre 15 000 et 25 000 CHF.

- Dans les entreprises de taille moyenne, la médiane des rémunérations se situe entre 15 000 et 25 000 CHF pour les membres ordinaires de CA, et entre 25 000 et 50 000 CHF pour les présidentes et présidents de CA ou les administrateurs/trices délégué(e)s.
- Dans les grandes entreprises, la médiane des rémunérations se situe entre 50 000 et 75 000 CHF pour les membres ordinaires de CA, et entre 75 000 et 100 000 CHF pour les présidentes et présidents de CA ou les administrateurs/trices délégué(e)s.

Fig. 4 Montant de la rémunération du CA

Question : Quel est le montant total de la rémunération annuelle que vous percevez pour votre mandat au sein du CA ?



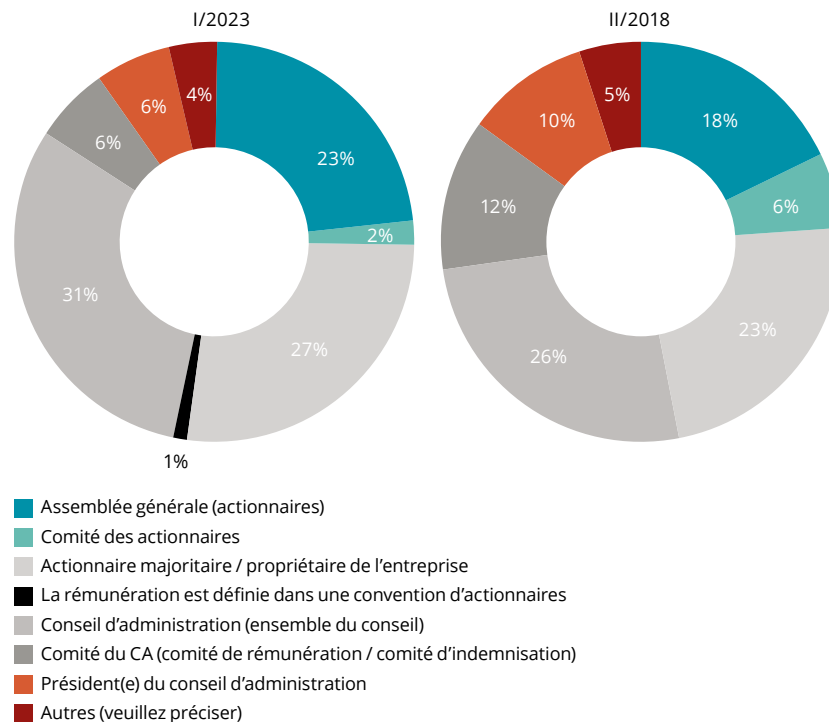
Différents organes de l'entreprise peuvent être responsables de la détermination de la rémunération du CA (voir figure 5). Pour interpréter les résultats, il faut néanmoins tenir compte du fait que toutes les personnes interrogées n'ont probablement pas fait la distinction entre la responsabilité de déterminer et la responsabilité de décider.

Comme dans le swissVR Monitor II/2018, près de la moitié des membres de conseils d'administration (52%) indique que les actionnaires sont compétents pour déterminer la rémunération du CA : 27% citent à cet égard un **actionnaire majoritaire ou propriétaire de l'entreprise**, 2% un **comité des actionnaires** et 23% **l'assemblée générale (actionnaires)**.

Un peu moins de la moitié des personnes interrogées (43%) considère que cette compétence revient au conseil d'administration. Selon près d'un tiers des sondés (31%), c'est **le conseil d'administration dans son ensemble** qui serait responsable et pour 6% d'entre eux, ce serait **un comité du CA (comité de rémunération/comité d'indemnisation)** correspondant ou le/la **président(e) du CA**.

Fig. 5 Proposition de rémunération du CA

Question : Qui détermine le montant de la rémunération du conseil d'administration dans votre entreprise ?



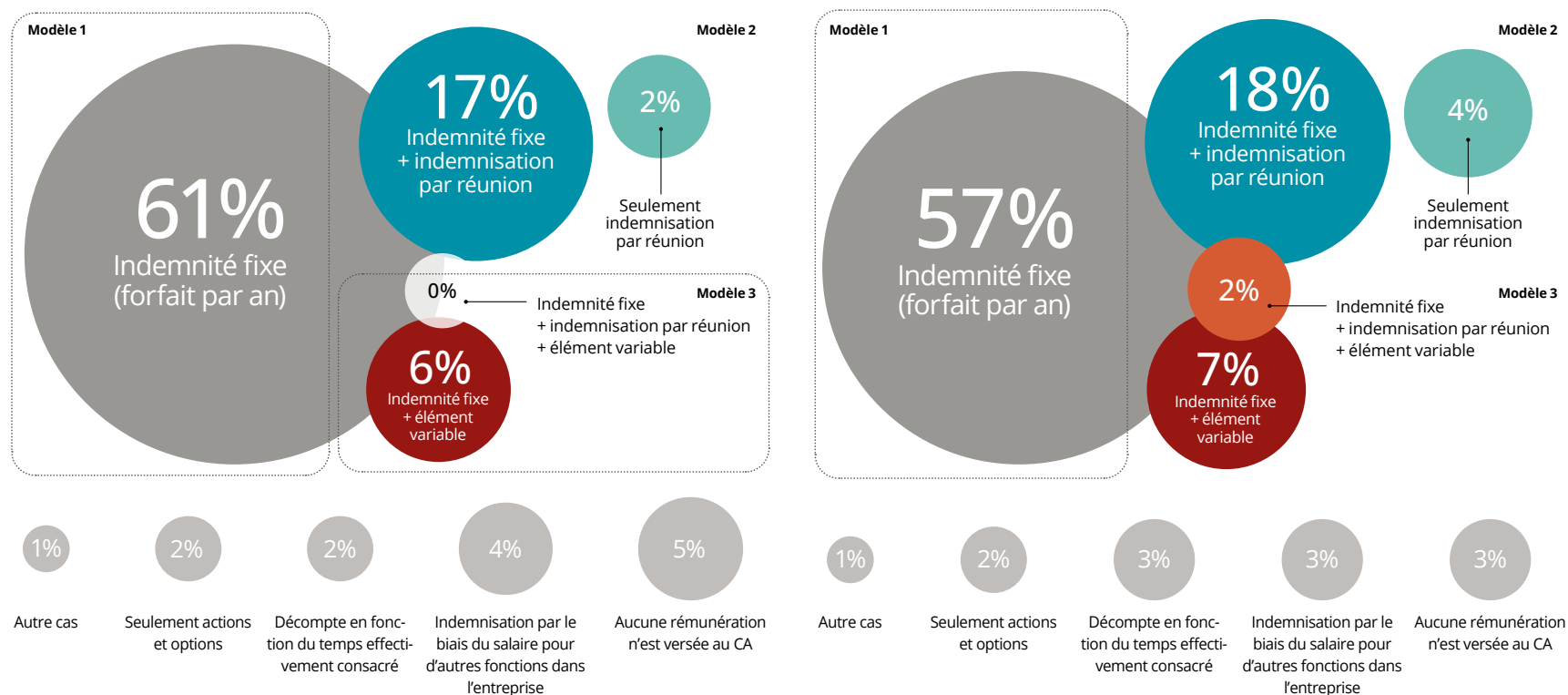
## Modèles de rémunération et modes de paiement

Les modèles de rémunération les plus courants dans la pratique sont présentés sur la figure 6. Les membres de conseils d'administration reçoivent de loin le plus souvent une **indemnité fixe** (61%), laquelle, sous la forme d'un forfait, prend en général en considération les fonctions et par conséquent le temps que chaque membre du CA consacre individuellement à son mandat (modèle 1).

Le deuxième modèle de rémunération le plus fréquemment cité par les sondés est **l'indemnisation par réunion**, soit **associée à une indemnité fixe** (17%), soit de manière **exclusive** (2%). Dans un troisième modèle, les membres de conseils d'administration sont rémunérés avec une **indemnité fixe et une variable qui dépend du résultat de l'entreprise** (6%). Dans le cadre de notre enquête swissVR Monitor I/2023, aucune personne interrogée a mentionné un **modèle combinant une indemnité fixe, une rémunération par réunion et un élément variable** (0%). Peu de CA incor-

Fig. 6 Modèles de rémunération

Question : Comment êtes-vous rémunéré(e) pour votre activité au sein du CA ? Cochez toutes les affirmations qui s'appliquent.

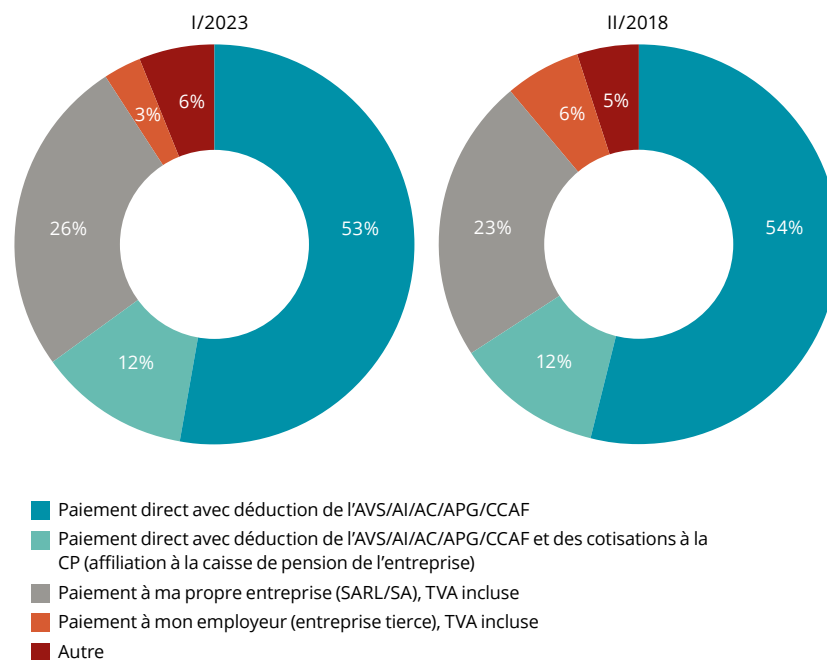


porent une variable dans leur modèle de rémunération, ce qui s'explique notamment par le fait qu'il est recommandé, en matière de gouvernance d'entreprise, de ne pas adopter pour les modèles de rémunération du CA les mêmes mécanismes d'incitation que ceux de la direction.

Dans les autres cas, 5% des personnes interrogées ne perçoivent **aucune rémunération**, 4% reçoivent une rémunération comprise dans **le salaire qu'elles reçoivent pour une autre fonction** et, dans chacun de ces cas, 2% procèdent à un **décompte en fonction du temps effectivement consacré au mandat** ou **perçoivent uniquement des actions et des options** (autres cas : 1%). S'agissant des différents modèles de rémunération, on constate très peu de changements de fréquence par rapport au swissVR Monitor II/2018.

Fig. 7 Versement de la rémunération du CA

Question : Comment la rémunération du CA est-elle versée ?



Hormis les modèles de rémunération décrits, deux cinquièmes des personnes interrogées (40%) indiquent qu'elles reçoivent un remboursement de leurs frais, soit sous la forme d'un **montant forfaitaire** (23%), soit **au cas par cas selon un décompte de frais** (17%).

La **performance individuelle** (2%) n'est que très rarement indiquée comme critère ou composante explicite de rémunération. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la performance du conseil d'administration est perçue comme celle de l'ensemble des membres du conseil et qu'il est souvent (très) difficile de mesurer précisément la contribution de chaque membre du CA.

La plupart des membres de conseils d'administration interrogés indiquent que leur rémunération est payée **directement après déduction de l'AVS/AI/AC/APG/CCAF** (53%) (voir figure 7). Arrive en deuxième place le **paiement à sa propre entreprise (SARL/SA), TVA incluse** (26%). Le reste des personnes interrogées indique un **paiement direct avec déduction des cotisations aux assurances sociales et aux caisses de pensions** (12%), un **paiement à son employeur (entreprise tierce), TVA incluse** (3%) ou un **autre mode de paiement** (6%). La répartition des modes de rémunération est très semblable à celle du swissVR Monitor II/2018.

# Thèmes stratégiques et structurels au sein du conseil d'administration

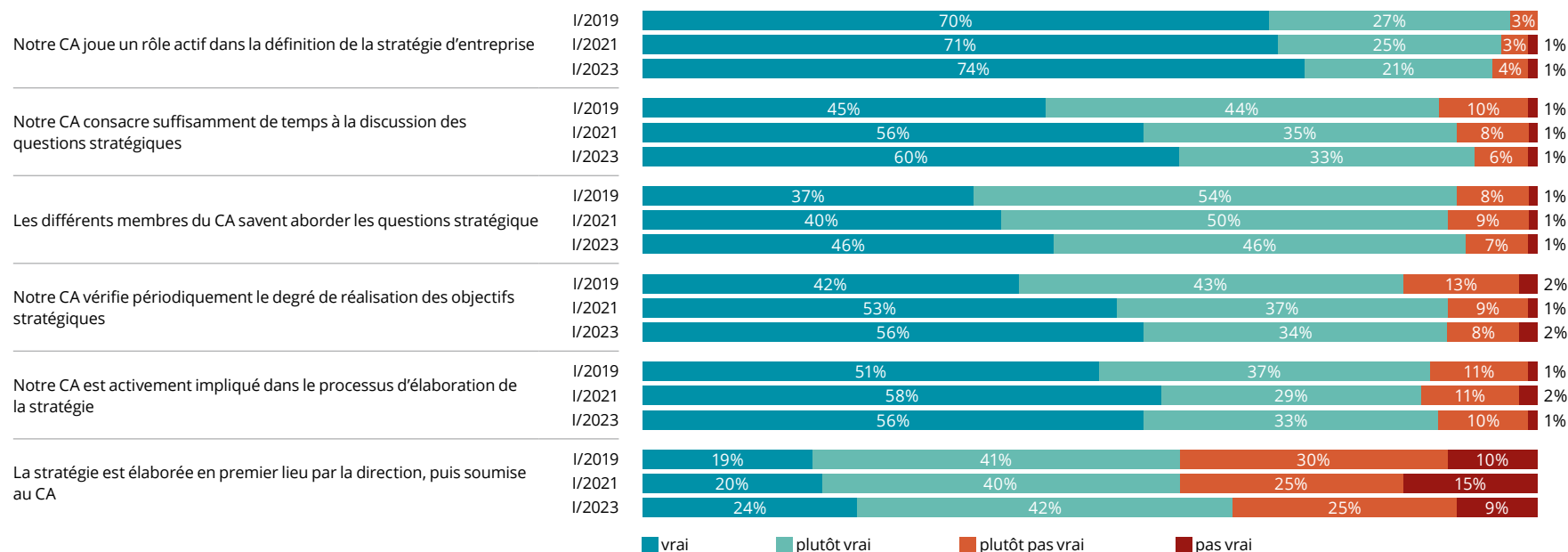
## Stratégie et objectifs d'entreprise

Étant donné que la stratégie et les objectifs d'entreprise font partie des thèmes clés du conseil d'administration, les membres de CA sont interrogés de manière récurrente sur ces aspects (voir figure 8). Sans surprise, presque toutes les personnes interrogées pensent que leur conseil d'administration joue un **rôle actif dans la définition de la stratégie d'entreprise** (95%). Un pourcentage équivalent de sondés estiment que leur CA

consacre **suffisamment de temps à la discussion des questions stratégiques** (93%) et que **les différents membres du CA savent gérer les questions stratégiques** (92%). Les taux de réponses positives sont tout aussi élevés s'agissant des affirmations « notre **conseil d'administration vérifie périodiquement le degré de réalisation des objectifs stratégiques** » (90%) et « notre CA est **activement impliqué dans le processus d'élaboration de la stratégie** » (89%). Le contrôle périodique de la réalisation des objectifs augmente avec la taille de l'entreprise, ce qui pourrait

Fig. 8 Stratégie et objectifs d'entreprise

Question : Veuillez donner votre avis sur les affirmations suivantes :



s'expliquer par le fait que les grandes entreprises et leurs conseils d'administration formalisent davantage les processus de contrôle de la stratégie que les petites entreprises.

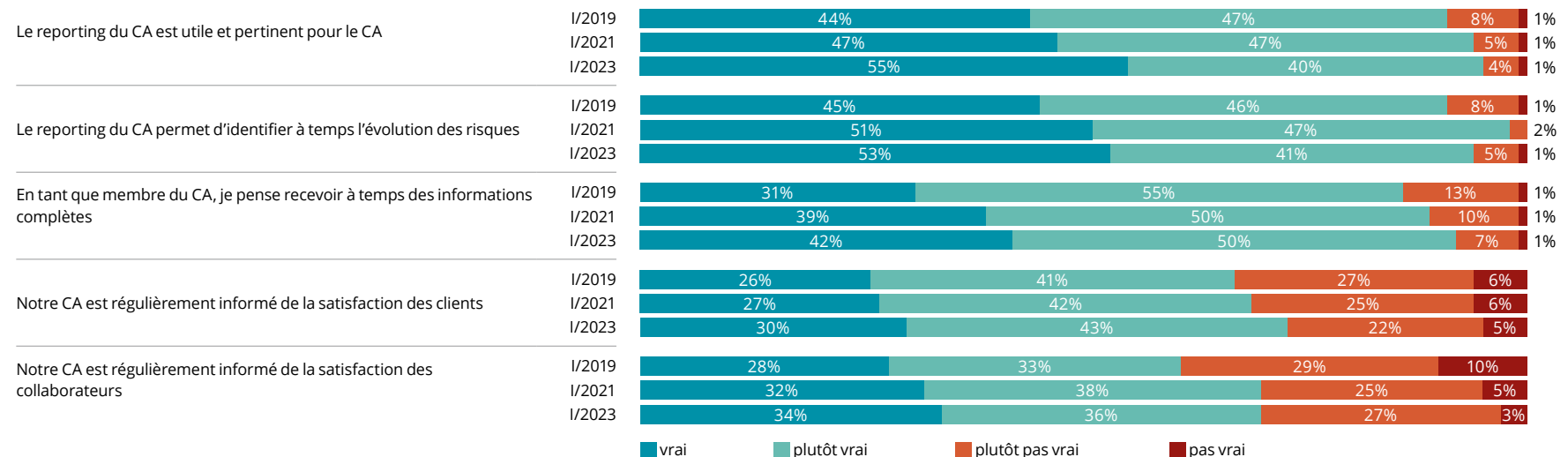
Le tableau est, dans l'ensemble, semblable à celui des enquêtes swissVR Monitor des premiers semestres 2019 et 2021. Comme les taux de réponses positives se situent, somme toute, à un niveau très élevé et qu'on avait pu constater dans le passé une légère tendance à la hausse, la probabilité d'une augmentation supplémentaire est faible. Globalement, les membres de conseils d'administration interrogés jugent très positivement la définition de la stratégie d'entreprise et des objectifs d'entreprise. Lorsque l'on interprète ces valeurs positives, dans l'ensemble élevées, il faut tenir compte du fait que, chaque fois, un pourcentage plus ou moins élevé des sondés a seulement considéré l'affirmation comme « plutôt vraie ».

### Informations et reporting

Les membres de CA interrogés ont donné leur avis sur les informations et le reporting au sein de leur entreprise (voir figure 9). C'est l'affirmation sur **l'utilité et la pertinence du reporting du CA** qui a recueilli le plus fort taux de réponses positives chez les sondés (95%). Presqu'autant de **membres de CA pensent recevoir à temps des informations complètes** (94%) et estiment que **le reporting du CA leur permet d'identifier à temps l'évolution des risques** (92%). Ils sont cependant moins nombreux à approuver les affirmations « **Notre CA est régulièrement informé de la satisfaction des clients** » (73%) et « **Notre CA est régulièrement informé de la satisfaction des collaborateurs** » (70%). Là encore, il faut nuancer ce tableau très positif en gardant à l'esprit le fait que de nombreux sondés s'accordent à dire que ces affirmations sont seulement « plutôt vraies ».

**Fig. 9 Informations et reporting**

Question : Veuillez donner votre avis sur les affirmations suivantes :













Il n'y a pas d'écarts d'opinion significatifs entre cette enquête et celles des premiers semestres 2019 et 2021. Néanmoins, force est de constater que la part de personnes interrogées pour lesquelles les affirmations sont totalement vraies est un peu plus élevée que lors des précédentes enquêtes. C'est surtout le cas pour l'utilité et la pertinence du reporting du CA (+8%). Cette amélioration tendancielle pourrait s'expliquer par le fait que les conseils d'administration ont tendance à se professionnaliser et exigent davantage d'informations et un reporting solide auprès de la direction de l'entreprise.

## Les thèmes clés des conseils d'administration

Les conseils d'administration gèrent un large éventail de problématiques. La figure 10 présente le classement de ces thèmes pour les douze derniers mois ainsi que les attentes en la matière pour les douze prochains mois selon les indications données par les membres de conseils d'administration interrogés.

Fig. 10 Les 10 thèmes-clés du CA

Questions : Au cours des 12 derniers mois, quelles ont été les problématiques les plus importantes traitées par votre CA ?  
Selon vous, quels seront les thèmes-clés dont votre CA s'occupera au cours des 12 prochains mois ?

	Rang au I/2023		Rang au II/2022	12 prochains mois	Thème
	1 (36%)	▶	1 (36%)	9 (19%)	Élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise
	2 (34%)	▲	4 (27%)	2 (35%)	Adaptation aux tendances du marché / Attitude concurrentielle
	3 (33%)	▲	6 (26%)	4 (27%)	Gestion des risques
	4 (28%)	▼	2 (34%)	1 (36%)	Talents (y compris le recrutement, la rétention)
	5 (26%)	▲	8 (21%)	6 (24%)	Durabilité / responsabilité sociétale
	6 (25%)	▼	3 (31%)	5 (25%)	Numérisation / robotique / automatisation
	7 (24%)	▲	- (17%)	8 (20%)	Défis en matière de personnel au niveau de la direction
	8 (23%)	▲	- (19%)	- (17%)	Transactions structurelles (acquisitions, partenariats, fusions)
	9 (21%)	▼	4 (27%)	3 (33%)	Augmentation de l'efficacité / optimisation des processus internes
	10 (18%)	▼	8 (21%)	- (11%)	Compliance (respect des lois et des directives internes de comportement)

« - » signifie « ne fait pas partie des 10 thèmes-clés ».



Stratégie



Organisation et processus



RH



Conformité et risque



Pour les douze derniers mois, c'est **l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'entreprise** (36%) qui a été citée le plus souvent comme l'un des thèmes les plus importants pour le CA. Cette thématique, qui figurait déjà en tête de liste dans le dernier numéro du swissVR Monitor, n'occupe plus une place aussi prépondérante pour les douze prochains mois pour les administrateurs/trices interrogé(e)s (rang 9, 19%).

Au cours des douze derniers mois, **l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle** (34%) occupaient la deuxième place. La pertinence de ce thème résulte en grande partie des facteurs d'incertitude mentionnés en introduction, comme les risques géopolitiques qui perdurent ou l'inflation et le resserrement de la politique monétaire subséquent.

Au vu du contexte actuel difficile, la troisième place qu'occupe la **gestion des risques** (33%) est compréhensible. Comme les facteurs de risque et d'incertitude garderont probablement leur importance à court terme, l'adaptation aux tendances du marché et l'attitude concurrentielle ainsi que la gestion des risques (rangs 2 et 4, soit 35% et 27%) occupent aussi une place importante s'agissant des perspectives pour les douze prochains mois.

Les personnes interrogées estiment que la **gestion des talents** (28%), qui occupait la quatrième place au cours des douze derniers mois (28%), se hissera au premier rang des thématiques clés du CA au cours des douze prochains mois (36%). La gestion des talents est également une problématique importante et ce, certainement en grande partie en raison du manque actuel de main-d'œuvre et de personnel, dû entre autres à l'évolution démographique. La gestion des talents a été une thématique particulièrement importante au cours des douze derniers mois pour de nombreux membres de conseils d'administration issus des secteurs de la pharmacie / des sciences de la vie / de la technologie médicale / de la santé (45%) et des technologies de l'information et de la communication (40%).

Notons que les thèmes de la **numérisation / robotique / automatisation** (rang 6, 25%) et de **l'augmentation de l'efficacité / l'optimisation des processus internes** (rang 9, 21%) ont été relativement peu cités, alors qu'ils comptaient parmi les thèmes prioritaires absolus dans le passé. Si ces thèmes occupent une place moins importante, c'est sans doute parce

que les CA se sont focalisés sur les facteurs de risque et d'incertitude mentionnés. Le thème de l'augmentation de l'efficacité / optimisation des processus internes, qui arrive en troisième position, est néanmoins à nouveau beaucoup cité dans les perspectives pour les douze prochains mois (33%).



## Interviews

### Les critères, la détermination et l'avenir de la rémunération du CA

**Manuel Leuthold, président des conseils d'administration de la Banque cantonale de Genève, du Fonds de compensation AVS/AI/APG (compenswiss), de Varia US Properties, d'Enki Capital, de NID et de Patrimonium Asset Management**

*« Je pense que l'objectif à long terme du conseil d'administration est de créer de la valeur pour les actionnaires. Si cet objectif de création de valeur est parfaitement compris, alors il doit inclure toutes les parties prenantes et toutes les autres dimensions capitales sur le long terme. »*

**swissVR Monitor** : Selon vous, quels sont les critères les plus importants en matière de rémunération (par ex. le temps consacré, les responsabilités, les risques) ?

**Manuel Leuthold** : L'élément le plus important pour définir la rémunération du CA est la responsabilité liée à la fonction. Cette responsabilité dépend principalement des risques que ses membres doivent prendre. Le niveau de risque varie fortement en fonction de plusieurs critères : la taille de l'entreprise (chiffres d'affaires et bilan), le niveau d'endettement, le type d'activités exercées, le nombre de salariés, le pays dans lequel l'entreprise opère, le cadre juridique et réglementaire ou la nature même de la société (est-elle indépendante ou fait-elle partie d'un groupe offrant soutien et conseils ?). Les sociétés cotées en bourse posent un risque et des contraintes plus importants pour les membres du conseil. Le temps consacré au mandat d'administrateur/trice et le périmètre d'activité (la participation à des comités, les fonctions supplémentaires telles que secrétaire, président, vice-président) devraient également être pris en compte. Enfin,



**Manuel Leuthold** est titulaire d'un master en économie et d'un master en droit de l'Université de Genève. Après ses études, il a travaillé pendant 27 ans à l'UBS, où il a occupé différents postes. En tant que membre du Comité exécutif d'UBS Suisse, il a notamment dirigé le département suisse en charge des clients institutionnels et des grandes entreprises. Par la suite, il a occupé le poste de Chief Administrative Officer au sein du groupe Edmond

de Rothschild pendant environ quatre ans. Depuis 2016, Manuel Leuthold est membre indépendant de plusieurs conseils d'administration. Il est notamment président des conseils d'administration de compenswiss (le Fonds de compensation AVS/AI/APG) et de la Banque cantonale de Genève. Il exerce en outre d'autres mandats dans plusieurs entreprises et organisations.

il faut prendre en considération le fait que, en particulier pour les petits mandats de CA, les administrateurs/trices ne peuvent siéger dans plusieurs conseils d'administration du même secteur d'activité en raison de potentiels conflits d'intérêts.

**swissVR Monitor** : Selon vous, quel rôle jouent les objectifs à long terme en matière de rémunération du CA liée aux résultats, par exemple dans le domaine du développement durable et en matière de critères ESG ?

**Manuel Leuthold** : Je pense que l'objectif à long terme du conseil d'administration est de créer de la valeur pour les actionnaires. Si cet objectif de création de valeur est parfaitement compris, alors il doit inclure toutes les parties prenantes et toutes les autres dimensions capitales sur le long terme. À titre d'exemple, on peut évoquer le respect des lois et des réglementations, les problématiques environnementales, la motivation des col-

laborateurs, le recrutement des talents, le fait d'orienter nos activités en fonction des clients et de leurs besoins, l'action auprès des communautés, et la création d'une culture positive et solide fondée sur des valeurs. La répartition des bénéfices entre les actionnaires, les employés, l'État (impôts), les clients et la communauté, est l'une des tâches les plus importantes et les plus difficiles du conseil.

Une manière saine et fiable d'inclure une dimension variable à la rémunération du CA, fondée sur une vision durable et sur le long terme, est d'offrir à ses membres l'opportunité d'acquérir chaque année un nombre fixe d'actions de l'entreprise à coût réduit. Les membres qui ne misent pas sur l'avenir de l'entreprise ne participeront pas et partiront tôt ou tard. Les autres devront utiliser leur propre argent, prouver leur engagement et travailler dur pour faire prospérer l'entreprise !

**swissVR Monitor** : Dans l'entreprise, qui devrait être chargé de déterminer le montant de la rémunération du CA ?

**Manuel Leuthold** : Le conseil doit se faire lui-même une idée de ses responsabilités, de son expertise, et de sa charge de travail. Il doit également réaliser une étude de marché pour aligner son système de rémunération sur celui de concurrents comparables. Un modèle (si possible, simple) qui concilie les intérêts à long terme des membres du conseil et ceux de l'entreprise doit être défini et présenté à l'assemblée générale ou aux actionnaires.

**swissVR Monitor** : Selon vous, qui, dans l'entreprise, est (le mieux) à même de prendre la décision finale concernant le montant de la rémunération du CA ?

**Manuel Leuthold** : La réglementation exige de plus en plus que le modèle de rémunération et les enveloppes salariales prévues pour le conseil et l'équipe dirigeante soient validés chaque année par l'assemblée générale des actionnaires. En Suisse, la révision du Code des obligations inclut ces éléments depuis le 1er janvier 2023.

**swissVR Monitor** : Si vous tournez votre regard vers l'avenir, comment, à votre avis, les systèmes de rémunération des membres de conseils d'administration évolueront-ils ?

**Manuel Leuthold** : Je ne pense pas que les modèles et les niveaux de rémunération changeront drastiquement au niveau mondial. Mais le marché est en évolution. À l'heure actuelle, le recrutement des membres de conseils d'administration est plutôt axé sur la diversité. De mon point de vue, à l'avenir, l'accent sera remis sur le professionnalisme et ce, afin de mieux gérer la complexité croissante et de mieux comprendre les différents modèles commerciaux des entreprises, les secteurs d'activité dans lesquels elles opèrent, les contraintes juridiques et réglementaires (notamment la dimension transfrontalière), les composantes financières et les risques. J'espère aussi que le statut de membre de conseil sera plus largement reconnu comme une profession à part entière plutôt que comme une activité secondaire à temps partiel. Enfin, aussi longtemps que le marché du travail sera sous tension, la pénurie d'administrateurs/trices expérimenté(e)s entraînera probablement une hausse des rémunérations.

## Les exigences, la divulgation et les questions de droit relatives à la rémunération du CA

**Philippe Weber, membre du conseil d'administration et du comité de rémunération d'EDAG Engineering Group, de Leonteq, de Medacta et de PolyPeptide**

*« Il est intéressant de constater que des entreprises sont parfois sanctionnées par des représentants d'actionnaires ou les médias lorsqu'elles se montrent spontanément plus transparentes sur les questions de rémunération que ne l'exige la loi ou lorsqu'elles sont plus transparentes que leurs pairs. En matière de transparence, il est important de trouver la bonne mesure. »*

**swissVR Monitor :** Que doit-on faire et ne pas faire en matière de rémunération des membres du CA ?

**Philippe Weber :** De mon point de vue, il y a trois aspects importants à prendre en compte : l'adéquation, l'indépendance et la transparence. La rémunération doit permettre au conseil d'administration d'assumer sa fonction de surveillance vis-à-vis de la direction en y consacrant le temps nécessaire et en faisant preuve de toute la diligence requise, dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes. Pour évaluer l'adéquation, on peut utiliser le benchmarking, c'est-à-dire la comparaison avec d'autres entreprises si possible du même secteur et de taille comparable (peer review). On doit cependant toujours garder à l'esprit que l'investissement personnel et le risque lié au mandat d'administrateur/trice dépendent fortement des circonstances concrètes au cas par cas, par ex. la taille, la complexité, la capacité financière et le degré de maturité ou le dynamisme de l'entreprise, le champ réglementaire, la structure de l'actionariat, la taille du CA et les connaissances spécialisées particulières de ses membres, le nombre de comités et de réunions, ainsi que les relations du CA avec la



**Philippe Weber** a obtenu un doctorat en droit en 1995 à l'Université de Zurich avec une mention honorifique (summa cum laude). Après un LL.M. (avec mention) à l'Institut universitaire européen (Fiesole), il est devenu avocat collaborateur au sein du cabinet Niederer Kraft Frey, où il travaille en qualité d'associé depuis 2002. De 2015 à 2021, il a exercé la fonction de managing partner chez NKF. En tant que co-dirigeant de l'équipe NKF

Transaction, Philippe Weber représente régulièrement des clients suisses et internationaux, y compris des entreprises, des entrepreneurs, des fonds de Private Equity et des fonds souverains dans le cadre de transactions importantes et complexes Corporate/M&A et Capital Markets. Il a été, par exemple, l'avocat suisse principal dans les introductions en bourse de Stadler Rail, de SFS, de VAT, de Landis+Gyr, de Medacta, de PolyPeptide, d'EFG International et d'EPIC Suisse AG. Dans le Chambers Global et d'autres classements, il figure depuis des années parmi les meilleurs pour les opérations de fusions-acquisitions et les marchés de capitaux. Enfin, LegalCommunity lui a récemment décerné les titres de Swiss M&A Lawyer et de Swiss Capital Markets Lawyer of the Year 2022.

direction. Ensuite, les charges ainsi que les risques juridiques et réputationnels sont souvent plus importants pour le CA d'une entreprise cotée en bourse que pour celui d'une société de capitaux privés. En bref, l'adéquation de la rémunération doit être évaluée en profondeur ; une simple comparaison avec d'autres entreprises n'est pas pertinente.

Dans les sociétés cotées en particulier, le critère de l'indépendance du CA prend une importance croissante. Pour les membres de CA indépendants, il est donc important, selon moi, qu'ils conservent aussi une indépendance financière suffisante. En d'autres termes, ils ne doivent pas être dépendants de leur rémunération au point de ne plus être libres de leurs actes. Dans le même temps, il est souvent demandé aux membres de CA qu'ils mettent aussi leurs intérêts en jeu. L'attribution d'actions, qui peuvent être

bloquées pendant un certain temps comme composante d'une rémunération fixe peut par conséquent être judicieuse. Du point de vue du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise, il vaut mieux néanmoins refuser les options et autres instruments comparables pour la rémunération du CA. En général, on s'abstient également de verser un bonus en fonction des résultats à des membres non exécutifs du CA ou de les intégrer dans des plans d'incitation à long terme sur plusieurs années.

Grâce aux dispositions de l'ordonnance sur les rémunérations, qui dérivent de l'initiative Minder (initiative contre les rémunérations abusives) et qui sont désormais intégrées dans le droit révisé des sociétés anonymes, on peut dire de manière générale qu'il règne un degré très élevé de transparence dans les sociétés cotées en bourse. La transparence y est donc garantie par la loi. En revanche, pour les sociétés non cotées en bourse, même sous le régime du droit révisé des sociétés anonymes, seules les dispositions légales de transparence rudimentaires en vigueur (notamment les articles 697 et suivants du Code des obligations révisé) s'appliquent. Il peut donc être recommandé, dans certains cas, de prendre des dispositions complémentaires dans les statuts, par exemple sur la détermination et l'approbation de la rémunération du CA par l'AG, et non pas par le CA lui-même ainsi que le prévoit la législation. Pour les grandes sociétés non cotées, on peut aussi envisager une application volontaire (de parties) du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise ou des dispositions légales de rémunération en vigueur pour les sociétés cotées. Chaque cas doit être étudié de manière très approfondie.

**swissVR Monitor** : Quels sont les plus grands défis qui se posent aux membres du CA en matière de rémunération (par ex. montant adéquat, répartition équitable/différences entre les membres du CA, etc.) ?

**Philippe Weber** : Je peux vous renvoyer en grande partie à ma réponse précédente. D'après mon expérience, il est rare que les différences de rémunération entre les membres du CA suscitent des discussions tant que les critères de base sont objectifs. Par exemple, il y a souvent une rémunération de base fixe, qui est identique pour chacun(e) des membres, et les fonctions supplémentaires (par ex. président(e), « Lead Independent Director », président(e) ou membre dans un comité) sont rémunérées en plus ; dans certains cas, il existe aussi un système de rémunération par ré-

union. Comme je l'ai mentionné, les rémunérations variables des membres non exécutifs du CA sont, à mon avis et à juste titre, une exception.

Ces dernières années, dans de nombreuses entreprises, le CA a été exceptionnellement très sollicité, notamment en raison de la pandémie de Covid, de la guerre en Ukraine, des difficultés d'approvisionnement, du changement des taux d'intérêts et de l'inflation galopante. Souvent, on entend dire que, lorsqu'une entreprise se porte mal, le CA devrait aussi diminuer sa rémunération. Naturellement, il convient de toujours faire preuve de discernement. Mais il faut tenir compte du fait que le CA ne perçoit en général qu'une rémunération fixe. Comme il n'y a pas de bonus variable en période de prospérité, il est juste qu'un CA reste correctement rémunéré dans les périodes difficiles pour l'investissement fourni et les risques souvent accrus qu'il encourt sur le plan juridique et en termes de réputation.

**swissVR Monitor** : Est-il important, selon vous, de communiquer des informations sur la rémunération du CA à différentes parties prenantes, notamment aux actionnaires ?

**Philippe Weber** : Les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise et méritent la transparence en matière de rémunération du CA. Sur ce point, je salue les dispositions progressistes prises par la Suisse concernant les entreprises cotées, qui ont été instaurées avec l'adoption de l'initiative Minder et qui sont désormais ancrées dans le droit révisé des sociétés anonymes. Je pense que l'obligation de transparence a aussi amélioré la qualité du travail des comités de rémunération des sociétés cotées, en accordant par exemple une plus grande importance aux questions de rémunération. Pour les sociétés non cotées, comme je l'ai dit, il n'existe légalement que des droits limités à l'information des actionnaires et les faire valoir par voie judiciaire est difficile. Dans certains cas, par exemple pour les grandes entreprises qui se préparent à entrer en bourse, il est donc recommandé parfois de convenir dans les statuts ou la convention entre actionnaires de droits à l'information plus étendus ou d'appliquer volontairement certaines règles applicables aux sociétés cotées.

**swissVR Monitor** : Comment la publication d'informations sur la rémunération du CA évolue-t-elle avec le temps ? Les entreprises se montrent-elles plus transparentes en la matière ?

**Philippe Weber** : Pour les entreprises cotées en bourse, j'ai pu constater que le degré de détail des rapports sur les rémunérations a tendance à augmenter continuellement. Cette évolution n'est pas uniquement due à la loi : des représentants d'actionnaires, que l'on appelle proxy advisors, ainsi que d'autres parties prenantes, examinent d'un œil critique les rapports sur les rémunérations et tentent d'exercer une influence. Il peut s'agir, par exemple, de recommandations de vote qui sont données à l'assemblée générale ou de données détaillées remises aux entreprises. Les notations de gouvernance d'entreprise par ces institutions, qui prennent en considération, entre autres, des aspects de la rémunération sont également devenues des instruments appréciés.

Il est intéressant de constater que des entreprises sont parfois sanctionnées par des représentants d'actionnaires ou les médias lorsqu'elles se montrent spontanément plus transparentes sur les questions de rémunération que ne l'exige la loi ou lorsqu'elles sont plus transparentes que leurs pairs. En matière de transparence, il est important de trouver la bonne mesure. Par ailleurs, il est important de veiller à une certaine continuité et à une certaine cohérence en matière de reporting afin de pouvoir comparer avec les informations des années précédentes.

**swissVR Monitor** : De votre point de vue d'avocat, à quoi faut-il prêter attention sur le plan juridique en matière de rémunération du CA ?

**Philippe Weber** : Les règles relatives à la rémunération des sociétés cotées énoncées dans le Code des obligations sont très détaillées et strictes, et ne pas les respecter peut entraîner de graves conséquences, jusqu'à la sanction pénale personnelle et à la perte durable de sa propre réputation. Il est donc impératif de respecter ces règles à la lettre. Si un CA doute sur la manière d'appliquer ces règles de rémunération, par exemple si une prestation est qualifiée de « rémunération » ou si elle est couverte par les statuts, « se faire conseiller » est un principe bien établi qui doit s'appliquer. Des erreurs peuvent se produire, mais lorsqu'un CA peut prouver qu'il a été attentif, c'est-à-dire qu'il a respecté les formalités légales, que les conflits d'intérêts potentiels ont été divulgués et que, sur le fond, le CA a demandé conseil à un expert, il devient très difficile de reprocher au CA quoi que ce soit sur le plan juridique. Les risques sur le plan juridique sont une chose, mais la question de la réputation est aujourd'hui tout aussi importante. Outre une analyse juridique, je recommande donc, en

cas de questions critiques, de toujours procéder à un smell test. Il existe aujourd'hui plusieurs exemples de situations, dans lesquelles on a certes formellement respecté la loi, mais où le manque de discernement a tout de même porté durablement atteinte à la réputation. De manière générale, les sociétés non cotées disposent d'une plus grande flexibilité. Mais là encore, il faut veiller à ce qu'il n'y ait pas de disproportion manifeste entre la prestation et la contre-prestation et à ce que les rémunérations injustifiées soient remboursées sous certaines conditions.

Le traitement des rémunérations des membres du CA sur le plan du droit des assurances sociales est un sujet complexe. En principe, l'activité de membre de conseil d'administration est considérée vis-à-vis de l'AVS comme une activité lucrative de personne dépendante, c'est-à-dire que les honoraires du CA sont en principe soumis à l'AVS et l'obligation de cotiser à la LPP doit aussi être respectée. L'application concrète de ces dispositions au cas par cas peut être néanmoins très difficile, par exemple lorsque des membres du CA sont domiciliés à l'étranger, lorsqu'ils exercent une autre activité et/ou lorsqu'ils sont déjà à la retraite. En cas de situation complexe, il faut demander conseil à un expert, d'autant plus qu'une violation de ces règles peut entraîner, dans le pire des cas, l'engagement de la responsabilité personnelle des membres du CA.

Bien qu'il ne s'agisse pas juridiquement d'un élément de rémunération, un CA doit veiller à ce que la société ait souscrit une Directors & Officers Insurance (assurance D&O) adéquate. Le terme « adéquate » ne concerne pas seulement le montant de la couverture d'assurance : il faut aussi prendre garde aux exclusions inhabituelles.

Pour résumer succinctement, on peut dire que pour les sociétés cotées, la rémunération du CA est étroitement réglementée et que le respect des règles est suivi de près non seulement par les actionnaires, mais aussi par les représentants d'actionnaires (proxy advisors), les médias et d'autres parties prenantes. Si un CA ne respecte pas les principes d'adéquation et de transparence, cela peut non seulement avoir des conséquences négatives sur le plan juridique, mais cela peut aussi considérablement porter atteinte à la réputation de l'entreprise et de tous les membres du CA. Dans les sociétés non cotées, il existe moins de transparence pour des raisons juridiques et il appartient aux actionnaires d'établir de nouvelles règles plus strictes par voie contractuelle ou dans les statuts.



# Contacts et auteurs

## swissVR



**Cornelia Ritz Bossicard**  
Présidente de swissVR  
+41 41 757 67 11  
cornelia.ritz@swissvr.ch



**Sascha Kiser**  
CEO de swissVR  
+41 41 228 22 14  
sascha.kiser@swissvr.ch

## Deloitte SA



**Reto Savoia**  
CEO de Deloitte Suisse  
+41 58 279 60 00  
rsavoia@deloitte.ch



**Dr. Michael Grampp**  
Économiste en chef et directeur  
de la recherche  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch



**Dr. Daniel Laude**  
Économiste, équipe de  
recherche  
+41 58 279 64 35  
dlaude@deloitte.ch

## Haute école de Lucerne



**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Professeur à l'Institut des services financiers de Zoug (IFZ)  
et vice-président de swissVR  
+41 41 757 67 51  
christoph.lengwiler@hslu.ch



**Dr. Mirjam Durrer**  
Chargée de cours sur la gestion normative  
de conseils, Institut des services financiers  
de Zoug (IFZ)  
+41 41 228 41 73  
mirjam.durrer@hslu.ch

La présente publication a été rédigée en termes généraux et nous vous recommandons de consulter un professionnel avant d'agir ou de vous abstenir d'agir sur la base du seul contenu de cette publication. swissVR, Deloitte SA et la Haute école de Lucerne déclinent tout devoir de diligence ou de responsabilité pour les pertes subies par quiconque agit ou s'abstient d'agir en raison du contenu de la présente publication.

**swissVR** s'engage en faveur du professionnalisme, du réseautage et de la défense des intérêts des conseils d'administration. swissVR est une association indépendante regroupant des membres de conseils d'administration en Suisse, créée par des administrateurs/trices pour des administrateurs/trices. Son action contribue à la professionnalisation des conseils d'administration. swissVR promeut le partage d'expériences entre les membres de conseils d'administration d'entreprises de tous les secteurs et propose à ses quelque 1100 membres une offre d'informations et de formations adaptée à leurs besoins. swissVR s'adresse exclusivement aux personnes exerçant un mandat d'administrateur/trice. Vous trouverez des informations complémentaires sur [www.swissvr.ch](http://www.swissvr.ch).

**Deloitte SA** est une filiale de Deloitte NSE LLP, une société affiliée de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), une société à responsabilité limitée de droit britannique (UK private company limited by guarantee). DTTL et son réseau de sociétés affiliées forment chacune une entité juridique

indépendante et autonome. Les sociétés DTTL et Deloitte NSE LLP, en tant que telles, ne fournissent pas directement de services aux clients. Pour une description détaillée de la structure juridique, veuillez consulter le site [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about). Deloitte SA est une société d'audit agréée et supervisée par l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) et l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

La **Haute école de Lucerne** est l'université des sciences appliquées des six cantons de Suisse centrale. Avec 7 700 étudiants actuellement inscrits en formation initiale, 4700 en formation continue, près de 500 projets de recherche en cours et environ 1900 employés, il s'agit de la plus grande institution de formation de Suisse centrale. L'Institut des services financiers de Zoug (IFZ) du département d'économie de la Haute école de Lucerne est spécialisé dans les questions de gouvernance, de risque et de conformité. Il propose également des cursus de formation continue pour les membres de conseils d'administration dans ces domaines, notamment le CAS Verwaltungsrat, certificat d'études avancées pour administrateurs. D'autres informations sont disponibles en ligne sur [www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat](http://www.hslu.ch/ifz-verwaltungsrat) / [www.hslu.ch/cas-vr](http://www.hslu.ch/cas-vr) / [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

© swissVR, Deloitte SA et la Haute école de Lucerne 2023. Tous droits réservés.



**Deloitte.**

Global Boardroom Programme | Switzerland

**HSLU** Hochschule  
Luzern