

CODE SUISSE DE BONNE PRATIQUE POUR LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE

ANNEXE 1 : RECOMMANDATIONS RELATIVES A LA
REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET DE LA DIRECTION

INTRODUCTION

Depuis la publication du « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » d'economiesuisse et de la directive de la SWX Swiss Exchange concernant les informations relatives au Corporate Governance, en 2002, la question de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction de sociétés ouvertes au public est au centre de débats publics. Plusieurs développements témoignent de l'intérêt suscité par cette question :

- L'entrée en vigueur, au 1^{er} janvier 2007, des nouveaux art. 663b^{bis} et 663c, al. 3 du Code des obligations est une première mesure anticipant la révision imminente du droit de la société anonyme. Ces articles vont au-delà de la directive Corporate Governance et exigent que les indemnités versées et les crédits accordés aux membres des organes de sociétés cotées, ainsi que les droits de participation qu'ils détiennent, soient publiés. L'organe de révision devra désormais vérifier toutes ces données.
- Depuis 2002, la Grande-Bretagne applique une loi prévoyant un vote consultatif des actionnaires sur le rapport relatif à la rémunération des membres du conseil d'administration. D'autres pays ont adopté, ou envisagent de le faire, cette approche qui implique les actionnaires.
- En Suisse, des initiatives politiques, dont plusieurs initiatives parlementaires et une initiative populaire actuellement en phase de récolte des signatures (initiative Minder), portent sur la rémunération des membres des organes de sociétés ouvertes au public.
- Tant aux Etats-Unis qu'en Europe, des initiatives juridiques ont abouti ou sont en préparation, qui visent à accroître la transparence dans le domaine de la rémunération des membres des organes ainsi qu'à étendre les possibilités de participation de l'assemblée générale.

Ces développements sont une raison suffisante de réexaminer les recommandations 25 et 26 du « Code suisse » (relatives au Comité et à la politique de rémunération) et de reconsidérer à ce sujet les propositions figurant dans le rapport du professeur Karl Hofstetter¹. Les principes fondamentaux d'une politique de rémunération qui soit dans l'intérêt des actionnaires et de l'entreprise, principes énoncés dans les faits sous le chiffre 26 du « Code suisse », restent valables. Cependant, il est apparu nécessaire, notamment à la lumière des expériences faites ces cinq dernières années, de rendre ces principes plus concrets et de les développer. C'est ce que nous faisons dans l'annexe au « Code suisse ».

ANNEXE 1 : RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

La présente annexe explicite et complète les recommandations 25 et 26 du « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » par des recommandations mises à jour sur le thème de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. L'Annexe 1 fait partie intégrante du « Code suisse ». Dans la mesure où les dispositions du nouveau texte divergent de celles du « Code suisse » adopté le 25 mars 2002, la présente annexe primera, en particulier en ce qui concerne les exigences relatives à l'*indépendance* des membres du comité de rémunération (ci-après ch. 2).

L'Annexe 1 au « Code suisse » ne propose ni dispositions contraignantes ni recette universelle qui résoudrait la question de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction dans les sociétés ouvertes au public. Il s'agit de proposer des recommandations permettant aux entreprises de traiter sous leur propre responsabilité ces questions qui ont pris de l'importance aux yeux du corps social et qui feront encore couler beaucoup d'encre.

A cet égard, il est essentiel de souligner la responsabilité propre de l'économie et des entreprises. Dans une économie libérale, il ne saurait être question de réglementer le mode et le montant de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction. Les règles de gouvernement d'entreprise doivent donner des lignes directrices et garantir des processus transparents, protégés des conflits d'intérêts et conformes au marché. Le mode de rémunération des membres

¹ Karl Hofstetter, Fünf Jahre Swiss Code of Best Practice, Sonderbericht zur Frage der Entschädigung von Verwaltungsrat und Management in Publikumsgesellschaften, Zürich 2007, www.swissholdings.ch

du conseil d'administration et de la direction doit être compréhensible pour les actionnaires. Au final, ce sont l'engagement et les efforts consentis par les membres du conseil d'administration qui contribueront à rendre acceptables, aux yeux de l'opinion publique et des collaborateurs de l'entreprise, les rémunérations versées.

a) Le comité de rémunération du conseil d'administration et son rôle

1. Le conseil d'administration décide du système de rémunération et détermine les compétences du comité de rémunération
 - Le conseil d'administration décide de l'aménagement du système de rémunération pour les membres du conseil d'administration et de la direction et il établit les lignes directrices relatives à la prévoyance professionnelle pour les membres exécutifs des deux organes.
 - Le conseil d'administration détermine en outre l'étendue du pouvoir de décision, du pouvoir de décision dépendant de l'approbation par l'organe dans son ensemble ou du pouvoir de proposition qu'il octroie au comité de rémunération. Le conseil d'administration se réserve en règle générale nommément le droit de fixer la rémunération totale de la direction et de décider de la rémunération versée au président de la direction.
 - Le comité de rémunération informe régulièrement le conseil d'administration lors des séances de ce dernier et lui expose en détail, au moins une fois par an, le déroulement du processus de rémunération et les expériences faites ; le cas échéant, il propose les modifications du système qui s'imposent.
2. Le comité de rémunération est composé exclusivement de membres du conseil d'administration indépendants
 - Le comité de rémunération, que le conseil d'administration constitue, ne comprend aucun membre se trouvant en situation d'interdépendance. Il y a interdépendance lorsqu'un membre du comité participant aux décisions relatives à la rémunération d'un membre du conseil d'administration ou de la direction se trouve sous le contrôle ou sous les ordres de cette personne dans une autre entreprise.

- Les membres indépendants du conseil d'administration qui sont des actionnaires importants ou qui représentent de tels actionnaires peuvent être membres du comité de rémunération.

b) Le système de rémunération

3. Sur les indications du conseil d'administration, le comité de rémunération élabore un projet d'aménagement du système de rémunération des cadres dirigeants de l'entreprise

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

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

- Dès lors que le système de rémunération des personnes ayant des fonctions exécutives comprend des éléments fixes et variables, il doit être aménagé de manière à ce que la part variable dépende dans une mesure adéquate, d'une part, de la performance individuelle et, d'autre part, du succès durable de l'entreprise ou d'une unité de l'entreprise.
- Le calcul de la part variable de la rémunération s'appuie sur des critères compréhensibles ; il faut également tenir compte des qualités de la personne dirigeante moins faciles à mesurer. Si les objectifs prépondérants ne sont pas atteints, la part variable de la rémunération est réduite ou supprimée.

- Le conseil d'administration décide si la rémunération comporte aussi des actions, des options ou d'autres instruments comparables. Le cas échéant, il tient compte, d'une part, des conséquences de l'attribution d'actions, et, d'autre part, de l'attribution d'options ou d'autres instruments comparables.
 - Lorsque la rémunération comprend des actions, des options ou d'autres instruments comparables, le comité veille à la congruence des échéances. En règle générale, il prévoit des titres disponibles immédiatement dans le cas d'objectifs à court terme et des titres soumis à condition, respectivement bloqués pendant plusieurs années dans le cas d'objectifs à moyen ou long termes.
5. Le système de rémunération est aménagé de manière à éviter l'octroi d'avantages matériellement non justifiés et les mauvaises incitations
- Le comité de rémunération veille à ce que le système ne renferme pas d'incitations non souhaitées et qu'il ne contienne pas d'éléments pouvant être influencés de façon ciblée dans un sens contraire à l'objectif visé.
 - Il faut éviter d'inscrire, sans raison particulière, des délais de résiliation supérieurs à un an ou des durées contractuelles inhabituelles dans le contrat de travail des membres de la direction.
 - Lors de leur attribution, les droits d'options sur participations sont assortis d'un prix d'exercice identique ou de préférence supérieur au cours moyen enregistré durant un nombre donné de jours de négoce avant la distribution.
6. La société n'octroie, par principe, ni parachutes dorés ni indemnités de départ
- Le système de rémunération exclut par principe les parachutes dorés en cas de changement de contrôle et les indemnités de départ en cas de rupture du contrat de travail hors d'un changement de contrôle (« rémunérations spéciales »). Ne sont pas considérées comme des rémunérations spéciales
 - a) les prestations fondées sur des dispositions autorisant les ayants droit à acquérir définitivement des actions, options et autres droits bloqués ou soumis à condition, lors d'un changement de contrôle, dès lors que le principe de l'égalité de traitement est respecté, et

- b) l'exécution, dans les règles, d'engagements contractuels (y compris le versement de bonus prévus par le système de rémunération) en cas de résiliation du contrat de travail.
- Que ce soit en cas de changement de contrôle ou dans d'autres circonstances, les prestations spéciales ne se justifient que si elles sont dans l'intérêt de l'entreprise et qu'elles rétribuent des prestations extraordinaires fournies à la société qui, sinon, ne seraient pas rémunérées. Si, exceptionnellement, le conseil d'administration fixe à l'avance une rémunération spéciale, le versement de cette prestation est soumis à cette condition.
 - La société publie toute prestation spéciale convenue ou versée en cas de changement de contrôle ou de départ anticipé d'un membre du conseil d'administration ou de la direction.
7. Le comité de rémunération évalue avec un esprit critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entreprises et les conclusions des conseillers externes et internes
- Si les pratiques en matière de rémunération d'autres entreprises servent de modèle de comparaison, le comité de rémunération examine la composition du groupe de comparaison et la pertinence des comparaisons. Il exclut du groupe de comparaison les entreprises dont la présence risque de fausser les résultats du fait qu'elles ne satisfont pas suffisamment aux critères du gouvernement d'entreprise ou pour d'autres raisons.
 - Si le comité fait appel à des conseillers externes pour des comparaisons et des conseils dans le domaine de la rémunération des cadres dirigeants, il choisit l'entreprise de conseil, lui confie le mandat et en détermine les honoraires. Il évalue les résultats avec un esprit critique.
 - Si le comité demande à des collaborateurs de l'entreprise d'effectuer des comparaisons, ces derniers doivent, pour ce faire, suivre les instructions du président du comité.

c) Rôle de l'assemblée générale

8. Le conseil d'administration établit chaque année un rapport sur les rémunérations à l'attention de l'assemblée générale

- Le rapport présente le système de rémunération et son application pendant l'exercice sous revue. Il indique aussi sous forme de tableau l'incidence, pendant la période sous revue, du système sur la rémunération des membres du conseil d'administration, du conseil d'administration dans son ensemble, de la direction dans son ensemble et de son membre le mieux payé.
- Le rapport présente les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables et évaluer les actions et les options selon les normes applicables.
- Le rapport mentionne les noms des conseillers externes consultés sur des questions de rémunération et décrit les comparaisons effectuées.

9. Le conseil d'administration fait participer l'assemblée générale de manière appropriée au débat sur le système de rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction

- Le conseil d'administration décide de quelle manière il fait participer l'assemblée générale au débat sur le système de rémunération.
- Il choisit généralement une des deux possibilités suivantes :

Première possibilité :

Le rapport sur les rémunérations est évoqué au moment du traitement des points « Approbation des comptes annuels » ou « Décharge aux administrateurs » de l'ordre du jour. Le président du conseil d'administration ou du comité de rémunération donne des explications sur le rapport et le système de rémunération et répond aux questions. Les actionnaires approuvent les comptes annuels et la décharge après avoir pris connaissance des renseignements contenus dans le rapport et des explications fournies par le président du comité de rémunération.

Deuxième possibilité :

Le conseil d'administration soumet à un *vote consultatif* de l'assemblée générale le rapport sur les rémunérations, qui présente le système de rémunération adopté par le conseil d'administration et les prestations versées pendant l'exercice.

d) **Transparence**

10. Le conseil d'administration veille à la transparence dans le domaine de la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction

- Le conseil d'administration veille à ce que le rapport présente le système de rémunération de manière compréhensible.
- Le rapport de rémunération est ainsi élaboré qu'il fait apparaître en particulier la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé pendant l'exercice sous revue, et les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont diminué ou augmenté.
- Le conseil d'administration peut intégrer le rapport sur les rémunérations dans le rapport annuel, dans un rapport sur le gouvernement d'entreprise ou le publier séparément.
- Le rapport sur les rémunérations peut renvoyer aux informations relatives à la rémunération des cadres dirigeants et aux crédits leur ayant été accordés qui figurent, conformément à la loi, en annexe au rapport annuel, pour autant que ces éléments ne soient pas importants pour la compréhension des conclusions du rapport.

23.08.2007 B/pd/mth