

## SECRETARIAT GENERAL

### Martin Troxler

Secrétaire général  
Kapellenstrasse 14  
Case postale  
3001 Berne

+41 (0)58 796 98 80  
sekretariat@swissboardforum.ch

## SECRETARIAT ROMAND

### Sandrine Hanhardt Redondo

Secrétaire romande  
Case postale 1215  
1001 Lausanne

+41 (0)58 796 33 00  
secretariat@swissboardforum.ch

[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

Devenez membre de la communauté  
SwissBoardForum et suivez-nous sur :  
[https://linkedin.com/company/  
swissboardforum/](https://linkedin.com/company/swissboardforum/)



Partenaires Premium :

la **Mobilière** **RAIFFEISEN**



Partenaires médias :

Handelszeitung



# SWISS BoardForum

sharing experience



La plateforme suisse pour les  
conseils d'administration  
et la Corporate Governance

- Le SwissBoardForum
- 10 Outils CA
- Devenir membre

Rejoignez la plateforme et devenez  
membre dès maintenant!

## CONTENU

<b>Le SwissBoardForum</b>	4
<hr/>	
<b>10 Outils CA</b>	
Composition du CA	6
Code de conduite pour membres du CA	8
Coopération CA-PCA-CEO	10
Recrutement du CA	12
Quick-Check Corporate Governance	14
Attributions contraignantes du CA	16
Calendrier de gestion	18
Cockpit du CA	20
Procès-verbal du CA	22
10 pièges pour le CA	24
<hr/>	
<b>Devenir membre</b>	26



### SHARING EXPERIENCE

Le SwissBoardForum, une plateforme active dans toute la Suisse sur les questions relatives au conseil d'administration (CA) et à la Corporate Governance, se focalise sur l'échange personnel d'expériences et la transmission pragmatique du savoir. Vous trouverez dans les pages qui suivent des informations sur les activités du SwissBoardForum et comment devenir membre. Dans notre esprit de sharing experience, un aperçu des 10 outils du CA vous est en outre donné aux pages 6 à 25.

Le travail d'un conseil d'administration est passionnant, complexe et comporte une grande part de responsabilités. Il va incontestablement au-delà du traitement (machinal) de listes de contrôle. Des normes, des processus et des listes de contrôle aident cependant à organiser efficacement le travail du CA et à lui donner un contenu valorisant. Les 10 outils CA ne peuvent aborder en détail tous les thèmes cités et ne prétendent pas à l'exhaustivité. Leur but est plutôt de servir de base de réflexion et d'aide-mémoire au conseil d'administration. Les outils CA peuvent être développés et adaptés en fonction de la situation et faciliter ainsi le travail et l'organisation du CA. Vous trouvez d'autres outils et listes de contrôle pratiques du CA dans le Guide de l'administrateur (2e édition), disponible en librairie ou auprès du SwissBoardForum.

## PORTRAIT

### Le SwissBoardForum

- Association constituée en 2007 (anciennement isade, Institut suisse des administrateurs)
- Près de 600 membres dans toute la Suisse
- Comité composé de membres CA expérimentés
- Conseil consultatif de haut niveau avec des représentants du monde politique et de l'économie
- Economiquement et politiquement indépendant
- Editeur du « Guide de l'administrateur – Manuel pratique à l'usage des PME » (2<sup>e</sup> édition)

### Ce que nous offrons et ce qui nous tient à cœur

- Une plateforme suisse sur les thèmes CA et de la Corporate Governance
- « Sharing experience »: échange personnel d'expériences et la transmission pragmatique du savoir pour favoriser la professionnalisation de l'activité des administrateurs et des membres de conseils de fondation
- Des événements réguliers et dans toute la Suisse sur des sujets liés au CA et à la Corporate Governance
- Des offres régionales de formation et de perfectionnement chez des partenaires sélectionnés
- Un réseau CA interrégional et interprofessionnel
- Une représentation des intérêts des membres de conseil d'administration à l'égard des autorités et du monde politique



Les **partenaires** suivants soutiennent le SwissBoardForum:

**Partenaires Premium**

**Partenaires médias**



Si vous êtes intéressé par un partenariat, vous pouvez nous adresser votre demande à l'adresse suivante :

**[secretariat@swissboardforum.ch](mailto:secretariat@swissboardforum.ch)**

Nous nous ferons un plaisir de vous contacter et de vous rencontrer pour vous présenter et discuter nos possibilités de coopération.

## 10 OUTILS CA

## OUTIL 01

## Composition du CA

Les attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration révèlent quelles compétences doivent impérativement être représentées dans cet organe. Pour que le CA soit composé de manière idéale, il s'agit cependant de prendre en compte les multiples facteurs d'influence et schémas de pensée représentés dans les statuts, règlements, profils et contrats.

## Structure fonctionnelle

- Président du CA
- Vice-président du CA
- Ev. administrateur-délégué
- Secrétaire du CA (interne ou externe au CA)
- Membres du CA

## Structure organisationnelle et adaptée à l'entreprise

- CA adapté à la taille, à la branche, à l'internationalité, au cycle de vie, à la complexité et à la structure des propriétaires de l'entreprise
- Constitution de comités en fonction de la situation (audit, risk, nomination, compensation) si la complexité et/ou la taille augmentent

## Diversité du CA

- Profession
- Méthode
- Age
- Genre
- Réseaux
- Formation et perfectionnement
- Géographie

## Unité du CA

- Disponibilité temporelle et souplesse
- Indépendance matérielle et morale
- Pas de conflit d'intérêts
- Factuel, critique dans les rapports internes
- Principe de collégialité dans les rapports externes
- Compétence plutôt que notabilité
- Leadership et compétence de décision
- Grand engagement
- Intérêts de l'entreprise avant ses intérêts personnels
- Identification avec l'entreprise

## Complémentarité des rôles et des types

- Visionnaire
- Innovateur
- Penseur
- Concepteur
- Réalisateur
- Promoteur
- Contrôleur
- Auditeur

## Influences externes

- Parties prenantes
- Situation économique
- Ressources
- Lois
- Changement de valeurs dans la société
- Crises et conflits

## Facteurs spécifiques à l'entreprise

- Branche économique
- Cycle de vie de l'entreprise
- Structure de l'actionariat
- Culture de l'entreprise

## OUTIL 02

## Code de conduite pour membres du CA

Le Code de conduite définit les comportements et actions attendus des membres du CA et les valeurs sur lesquels ils s'appuient.

### Engagement et comportement

- «Put your nose in, but keep your hands off»
- Devoir de préparer les séances du CA et d'y participer activement

### Confidentialité et communication

- Contenu des séances du CA en principe secret
- Communication via le PCA ou la direction, basée sur la stratégie de communication choisie

### Intérêts supérieurs de l'entreprise à long terme

- Perspective à long terme de la manière de penser et d'agir
- En faveur des intérêts supérieurs de l'entreprise

### Solidarité et esprit critiques constructifs

- Aptitude à penser dans les grandes lignes, sans dogmatisme
- Soutien solidaire des décisions prises par le CA

### Responsabilité

- Connaissance des risques de responsabilité, de réputation et financiers (y c. responsabilité personnelle pour cotisations d'assurances sociales et impôts)



### Identification avec l'entreprise

- CA est l'ambassadeur de l'entreprise, de sa mission et de ses valeurs
- Relations intègres, équilibrées et adéquates avec les membres du CA et de la direction

### Droit et devoir d'information

- Exigence de renseignement et du droit à la consultation auprès du PCA, pas directement à la direction
- Exercice du devoir d'information

### Prévention des conflits d'intérêts

- Éviter les éventuels conflits d'intérêts
- Information immédiate, complète et transparente concernant les conflits d'intérêts
- Réglementation transparente et conséquente de la récusation

### Perfectionnement personnel et auto-évaluation

- Disposition à la formation et au perfectionnement personnels
- Auto-évaluation régulière du CA



### Collaboration au sein du CA

- La culture du CA est décisive pour le succès de la collaboration
- Le PCA influence la culture du CA par son style de gestion, de communication, de leadership et sa manière de diriger les séances
- Une culture de discussion ouverte, transparente, basée sur la confiance et le respect constitue la base
- Les questions de compétences doivent toujours être abordées de manière immédiate et transparente
- Chaque membre du CA a le droit, dans le cadre des séances, d'exiger des renseignements sur toutes les affaires de la société. En dehors des séances, les questions doivent toujours être posées d'abord au PCA. Il est conseillé aux membres du CA d'éviter de faire cavalier seul

### OUTIL 03

## Collaboration CA-PCA-CEO

**Le travail du CA est un travail d'équipe. Le président du CA a cependant un rôle central : sa culture de gestion et de communication influence celle de l'organe. Quelques principes concernant la collaboration entre CA, PCA et CEO.**

### Collaboration avec la direction

- Le PCA fait le lien entre le CA et le CEO ou la direction
- Le PCA prépare minutieusement les séances du CA. Pour cela il consulte le CEO
- Le CEO participe en principe aux séances du CA avec voix consultative (autres membres de la direction si nécessaire)
- Le PCA et le CEO planifient (chaque année à l'avance) des entretiens bilatéraux réguliers, entre les séances du CA, idéalement avec un ordre du jour standard
- Les propositions du CEO suivent un schéma. Elles contiennent une motivation et doivent être formulées de manière à pouvoir être votées rapidement
- Le CA et la direction règlent ensemble les compétences concernant la communication
- Tous les cadres savent qui représente l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur, en temps normal et en cas de crise
- Les principes de la collaboration entre le CA, le PCA, les éventuels comités et le CEO/la direction sont consignés dans le règlement d'organisation

## OUTIL 04

## Recrutement du CA

Voici un choix de questions possibles à poser dans le cadre de la procédure de recrutement aux candidats membres du CA lors du premier entretien.

- ❓ Quelle est votre motivation pour reprendre le mandat de CA en question ?
- ❓ Quelle plus-value pourriez-vous apporter au CA ?
- ❓ Quelles compétences ne faut-il pas attendre de vous en tant que membre d'un CA ?
- ❓ Avez-vous déjà fait des expériences dans le cadre d'une entreprise familiale ou d'un conseil d'administration d'une PME ? A votre avis, quels sont les défis particuliers ?
- ❓ Selon vous, quels ont été vos plus grands succès entrepreneuriaux par le passé, de quoi êtes-vous fier ?
- ❓ Comment décririez-vous votre personnalité, vos forces et vos particularités ?
- ❓ Vous estimez-vous indépendant idéologiquement (formation et expression de l'opinion) et matériellement (indépendance financière des honoraires du CA) ?
- ❓ A votre avis, y a-t-il un conflit d'intérêts à prendre en considération compte tenu de votre activité professionnelle ou autre ?
- ❓ Comment jugez-vous votre flexibilité et votre disponibilité temporelle concernant un tel mandat CA ?
- ❓ Que comprenez-vous par bonnes pratiques de gouvernance concernant le rôle et l'activité d'un membre du CA ?

- ❓ A quoi accordez-vous une importance particulière en tant que membre du CA dans le cadre de la coopération avec la direction ?
- ❓ Quelles sont vos prétentions approximatives en matière d'honoraires de CA ?
- ❓ En cas d'intérêt concernant votre personne, nous autorisez-vous à demander des extraits du casier judiciaire ou de l'office des poursuites ?
- ❓ Y a-t-il une circonstance concernant votre personne que nous devrions connaître ou qui pourrait avoir une influence sur votre future activité au CA ?
- ❓ Où pouvons-nous le cas échéant demander des références à votre sujet ?
- ❓ En cas d'entretien supplémentaire, quels documents de l'entreprise souhaiteriez-vous consulter ?



## OUTIL 05

## Quick-check corporate governance

Quelles tâches de gestion et de contrôle les administrateurs doivent-ils assumer pour tenir compte efficacement des facteurs externes, non influençables et limitants et pour garantir une poursuite durable de l'entreprise ?

### Fonction normative du CA

- ✓ Raison sociale statutaire, siège, but correspondent à la situation effective
- ✓ Extrait du registre du commerce correspond à la situation effective
- ✓ Règlement d'organisation et diagramme de fonctions
- ✓ Calendrier de gestion avec ordre du jour périodique ou récurrent
- ✓ Droits de signature du top-management réglés et octroyés par le CA
- ✓ Assemblée générale annuelle, PV compris

### Fonction stratégique du CA

- ✓ Document stratégique à long terme (3 à 5 ans)
- ✓ Plan de mesures pour la mise en œuvre de la stratégie
- ✓ Suivi annuel de la stratégie
- ✓ Structure d'organisation en accord avec la stratégie
- ✓ Culture consignée dans la charte ou le code de conduite

### Fonction financière du CA

- ✓ Comptes annuels (bilan, CR et annexe)
- ✓ Budget (à court et à long terme)
- ✓ Planification des liquidités
- ✓ Rapport au CA / controlling
- ✓ Système de contrôle interne SCI
- ✓ Organe de révision

### Fonction personnelle du CA

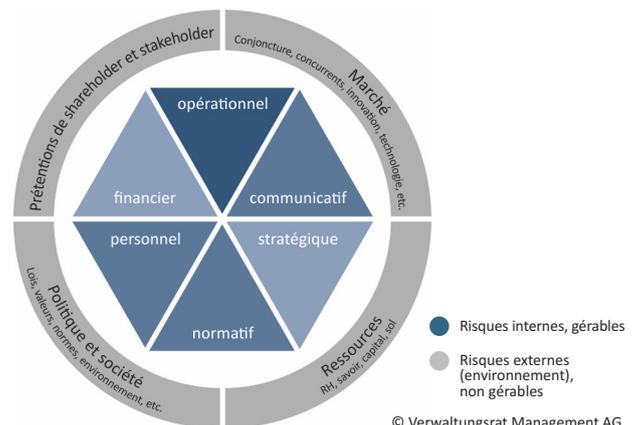
- ✓ Profils d'exigence pour CA
- ✓ Profil de compétence globale avec meilleure composition possible
- ✓ Norme pour procédure de recrutement du CA
- ✓ Auto-évaluation du CA
- ✓ Rémunération du CA
- ✓ Promotion et formation continue

### Fonction opérationnelle du CA

- ✓ Gestion des risques et des crises au sein du CA
- ✓ Gestion des risques et des crises dans l'entreprise
- ✓ Gestion des séances
- ✓ Comités

### Fonction communicative du CA

- ✓ Politique et concept de communication
- ✓ Rapport d'activité, publication, directives de corporate governance





## OUTIL 06

# Attributions contraignantes du CA

Les attributions du conseil d'administration se définissent à la lumière des devoirs généraux de diligence et de fidélité ainsi que des dispositions législatives ou statutaires ponctuelles. **7 attributions ne peuvent être retirées au conseil d'administration et il n'est pas habilité à les déléguer (art. 716a CO).**

### 1. Haute direction de la société

- Développer la stratégie d'entreprise
- Fixer les objectifs et les priorités (y compris mesure de la réalisation des bénéfices et de la gestion des risques)
- Mettre à disposition les ressources nécessaires
- Attribuer des mandats à la direction et surveiller la mise en œuvre

### 2. Fixer les grandes lignes de l'organisation de l'entreprise

- Structure
- Tâches
- Responsabilités
- Processus

### 3. Responsabilité en matière de finances

- Aménager les grandes lignes de la comptabilité, du contrôle et de la planification des finances
- Informer régulièrement sur la situation financière

### 4. Nommer et révoquer la direction

- Nommer et révoquer les membres de la direction directement subordonnés au CA
- Attribuer le droit de signature (habilité à représenter)

### 5. Haute surveillance sur la direction

- Choisir, instruire et surveiller minutieusement la direction
- Contrôler la direction de manière appropriée
- Organiser la rédaction des rapports destinés au CA

### 6. Rapport d'activité et assemblée générale

- Etablir le rapport d'activité (rapport annuel, comptes annuels et év. comptes de groupe)
- Convoquer l'AG de manière conforme et dans les délais avec ordre du jour et propositions du CA
- Garantir la mise en œuvre des décisions de l'AG

### 7. Informer le juge en cas de surendettement

- Surendettement : dettes sociales de la société ne sont couvertes ni lorsque les biens sont estimés à leur valeur d'exploitation, ni lorsqu'ils le sont à leur valeur de liquidation
- Information du juge (exception : suffisamment de postpositions ou mesures d'assainissement immédiates et efficaces)

## OUTIL 07

## Calendrier de gestion

Le calendrier de gestion permet de garantir que le conseil d'administration traite les affaires récurrentes ou périodiques dans les délais et prend des décisions à leur sujet. Il sert de base pour fixer les délais concrets et l'ordre du jour. Un exemple.



### Janvier

- ✓ Boucllement provisoire
- ✓ Personnel et organigramme (notamment processus de succession continuels CA et direction)
- ✓ Auto-évaluation du CA

### Mars

- ✓ Boucllement annuel définitif et approbation du rapport d'activité
- ✓ Rapport de révision
- ✓ Bonus de la direction
- ✓ Préparation de l'AG
- ✓ Stratégie : revue de la partie analyse

### Mai

- ✓ Journée stratégique avec la direction

### Juin

- ✓ Stratégie : décisions
- ✓ Marketing / communication
- ✓ Assemblée générale

### Septembre

- ✓ Chiffres clés du budget
- ✓ Production
- ✓ Qualité
- ✓ Gestion du risque
- ✓ TIC
- ✓ Planification de l'année suivante

### Novembre

- ✓ Pronostic boucllement annuel
- ✓ Budget
- ✓ Objectifs pour l'année suivante
- ✓ Revue de tous les règlements pertinents

## OUTIL 08

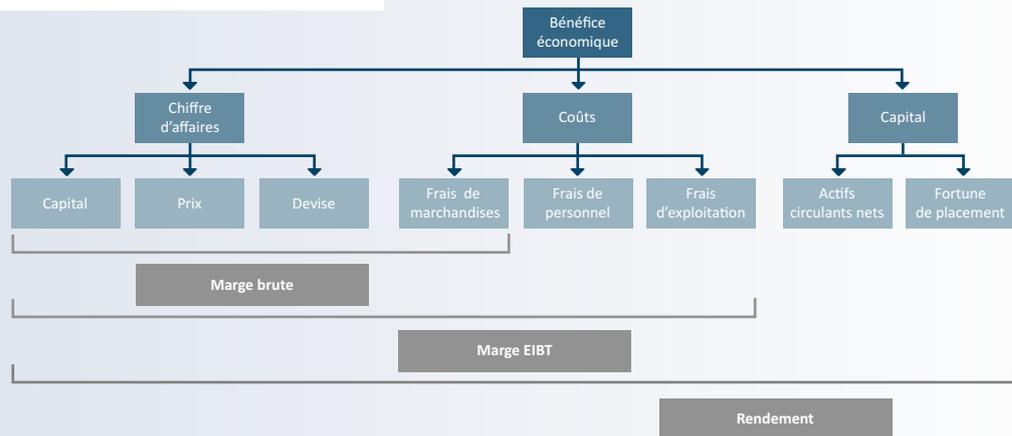
## Cockpit du CA

Le cockpit du CA est un outil qui donne un aperçu des principaux indicateurs et des exigences minimales concernant le sujet « Qu'est-ce que le succès ? ». Dans ce contexte, le niveau et la qualité du succès doivent être considérés de manière équivalente.

Un cockpit de CA, qui met en parallèle aussi bien le niveau que la qualité du résultat, permet de détendre la discussion entre CA et management qui a souvent tendance à se focaliser sur le résultat financier et ne laisse que trop rarement un espace suffisant aux discussions concernant l'environnement, la stratégie et le long terme.

### Niveau du succès

- Principaux indicateurs financiers
- Prise en compte de considérations de marge et de rendement
- Création de valeur absolue avec comparaison directe de valeurs absolues et en pour cent



### Qualité du succès

- Exigences minimales concernant le bilan et l'activité commerciale opérationnelle (p. ex. satisfaction des clients 60%, taux de fluctuation < 10%)
- Difficulté : souvent pas mesurable mais seulement appréciable

Exigences minimales concernant le bilan pour	Capital propre	Exigences minimales opérationnelles pour	Qualité
	Dividendes		Clients
	Degré d'endettement		Innovation
	Liquidités		Participants
			Réputation



## OUTIL 09

# Procès-verbal du CA

La loi exige uniquement que le procès-verbal contienne les délibérations et les décisions du conseil d'administration et qu'il soit signé par le président et le secrétaire. Des exigences formelles et matérielles supplémentaires peuvent être prévues dans les statuts et les règlements.

### Fonction

- Instrument d'information pour le CA, la société ou des tiers (investisseurs, historiens, etc.)
- Instrument de contrôle pour le CA concernant l'exécution des décisions, affaires pendantes, qualité du travail du CA, etc.
- Instrument de preuve concernant les discussions et décisions du CA pour les autorités (p. ex. registre du commerce), les tiers (p. ex. banques) et dans les processus de responsabilité.
- Acte au sens du droit pénal

### Exigences et contenu minimaux

- Objectif, réaliste et complet
- Nom de la société
- Numérotation consécutive des procès-verbaux
- Date, heure (début et fin), lieu de la séance
- Participants et personnes absentes, y compris fonction
- Ordre du jour avec discussion et décision
- Liste des documents et annexes
- Liste des destinataires
- Date d'établissement du procès-verbal
- Signature du PCA et du secrétaire

### Autres

- Etablissement et notification dans un délai raisonnable (1 semaine)
- Consignation au procès-verbal des votes contre et de la répartition des voix (mention des noms)
- Consignation des décisions prises par voie de circulaire
- Liste des affaires en suspens en annexe
- Approbation du procès-verbal lors de la séance suivante du CA
- Tenue du procès-verbal par des tiers conseillée
- Conservation : au moins 10 ans (documents comptables)

## OUTIL 10

# 10 pièges pour le CA

Certaines erreurs sont faites régulièrement. Elles peuvent être évitées grâce à des dispositions du règlement d'organisation ainsi que par une gestion conséquente du président du CA et un engagement actif des divers membres du CA.

## 1. Composition défavorable du CA

- ❗ Qualification insuffisante de l'organe en raison d'une composition aléatoire, arbitraire, dépassée ou non adaptée à l'entreprise
- ❗ Manque de compétences professionnelles et surtout personnelles des membres, notamment en relation avec la disponibilité temporelle, l'indépendance et l'engagement

## 2. Gestion lacunaire des conflits d'intérêts

- ❗ Absence de réglementation pour la gestion des conflits (récusation comprise)
- ❗ Manque de sensibilité ou de transparence
- ❗ Influence des « agendas cachés », intérêts propres ou de tiers sur les décisions

## 3. Mauvaise gestion des séances

- ❗ Séances trop rares
- ❗ Préparation lacunaire des séances et faible participation
- ❗ Direction insuffisante des séances
- ❗ Procès-verbal lacunaire

## 4. Prise de décision incomplète

- ❗ Bases de décision / documentation insuffisantes
- ❗ Absence de discussion (acceptation sans réagir) ou de prise de décision
- ❗ Décisions trop tardives ou trop réactives et non proactives
- ❗ Absence de mise en œuvre des décisions prises

## 5. Absence de (contrôle de la) stratégie

- ❗ Absence de stratégie
- ❗ Processus stratégique insuffisant
- ❗ Contrôle lacunaire de la stratégie

## 6. Organisation et processus imprécis

- ❗ Répartition imprécise des responsabilités et des compétences
- ❗ Absence de définition des processus nécessaires
- ❗ Délégation de la direction malgré l'absence de règlement d'organisation

## 7. Gestion insuffisante des risques

- ❗ Absence de conscience des risques éventuels
- ❗ Absence de monitoring ou monitoring insuffisant
- ❗ Absence de conformité

## 8. Communication lacunaire

- ❗ Absence de stratégie de communication et compétences imprécises
- ❗ Traitement inconsistante des informations internes, secrets d'affaires et données personnelles
- ❗ Information et communication lacunaires à l'interne et à l'externe

## 9. Collaboration insuffisante avec la direction et le contrôle

- ❗ Instruction et surveillance lacunaires de la direction
- ❗ Collaboration insuffisante entre le CA et la direction
- ❗ Réglementation imprécise des compétences

## 10. Développement et succession lacunaires

- ❗ Maintien du statu quo (tendances et évolution sociales manquées)
- ❗ Planification lacunaire de la succession
- ❗ Développement insuffisant du CA

## DEVENIR MEMBRE

### Share the experience!

Nos membres sont des personnes physiques, qui exercent un mandat d'administrateur, un mandat dans un autre organe dirigeant suprême ou qui sont actifs dans les domaines relatifs aux conseils d'administration.



#### Avantages et services pour les membres du SwissBoardForum

- Participation gratuite et dans toute la Suisse aux manifestations du SwissBoardForum sur des thèmes pratiques relatifs au CA

---

- Conditions préférentielles pour assister aux formations auprès de partenaires sélectionnés

---

- Informations et mises à jour régulières sur des sujets CA et de Corporate Governance

---

- Accès à un réseau national de CA de près de 600 membres ainsi qu'à un espace réservé aux membres sur notre site Internet

---

- Newsletter électronique régulière sur des sujets concernant le CA, la Corporate Governance et la politique

---

- « Guide de l'administrateur – Manuel pratique à l'usage des PME » (2<sup>e</sup> édition) comme cadeau de bienvenue

---

- Abonnements annuels à prix réduit à la Handelszeitung et au PME Magazine

---

- Autres avantages et conditions préférentielles pour le recours aux services et l'achat de produits auprès de partenaires sélectionnés

- La cotisation est actuellement de **CHF 500.00 par année civile\***.

**Avons-nous éveillé votre intérêt?  
Scannez simplement le QR-Code pour vous inscrire en ligne.**



\* Le Comité décide de l'admission et de l'exclusion des membres. La démission est possible pour la fin d'une année civile avec un délai de préavis de 3 mois.