

---

## Organisation du conseil d'administration

---

### Article thématique de

**Stefanie Meier Gubser**, ambassadrice SwissBoardForum

---

**RÉPARTITION DES ATTRIBUTIONS ET FONCTIONNEMENT : L'attribution intransmissible et inaliénable du conseil d'administration de définir l'organisation englobe également son organisation propre. En l'absence de prescriptions légales ou statutaires, il incombe au conseil d'administration de préciser son organisation interne et son fonctionnement. Les grandes lignes de cette organisation seront consignées dans le règlement d'organisation.**

Le conseil d'administration dispose d'une large autonomie en matière d'organisation interne. Les dispositions légales marginales en matière d'organisation prévoient que le conseil d'administration se compose d'au moins un membre<sup>1</sup>, que les statuts assurent une représentation de chacune des catégories d'actions<sup>2</sup> et que le conseil d'administration peut constituer des comités.<sup>3</sup> Des dispositions légales supplémentaires s'appliquent aux sociétés cotées en bourse. Par exemple, la présidence<sup>4</sup> et les membres du comité de rémunération obligatoire<sup>5</sup> doivent être élus par l'assemblée générale.

En ce qui concerne le fonctionnement du conseil d'administration, la loi prescrit par exemple que les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix émises (sous réserve d'une disposition statutaire contraire, avec voix prépondérante du président)<sup>6</sup>, que des décisions par voie de circulaire sont possibles, que les délibérations et les décisions du conseil d'administration sont consignées dans un procès-verbal<sup>7</sup> et chaque membre du conseil d'administration peut exiger la convocation<sup>8</sup> d'une séance<sup>9</sup> et a le droit d'obtenir des renseignements sur toutes les affaires de la société<sup>10</sup> ainsi que, le cas échéant, de demander

---

<sup>1</sup> Art. 707 Abs. 1 OR

<sup>2</sup> Art. 709 Abs. 1 OR

<sup>3</sup> Art. 716a Abs. 2

<sup>4</sup> Art. 712 Abs. 1 OR

<sup>5</sup> Art. 733 Abs. 1 OR

<sup>6</sup> Art. 713 Abs. 1 OR

<sup>7</sup> Art. 713 Abs. 3 OR

<sup>8</sup> Art. 713 Abs. 2 Ziff. 3 OR

<sup>9</sup> Art. 715 OR

<sup>10</sup> Art. 715a Abs. 1 OR

la production des livres et dossiers.<sup>11</sup> En outre, la loi contient des prescriptions sur la gestion des conflits d'intérêts<sup>12</sup> et des affaires entre la société et son représentant.<sup>13</sup>

En outre, les statuts peuvent également édicter des prescriptions organisationnelles ayant force obligatoire pour le conseil d'administration lorsqu'il définit son organisation et son fonctionnement. Il peut notamment être prévu de créer des comités permanents, de renoncer à la voix prépondérante de la présidence ou, dans les sociétés privées, d'élire la présidence par l'assemblée générale.

## Organisation interne

### Autonomie organisationnelle

Sauf disposition statutaire contraire des sociétés privées, le conseil d'administration se constitue et s'organise lui-même.<sup>14</sup> Dans le cadre de son autonomie organisationnelle, il désigne sa présidence, éventuellement sa vice-présidence, décide de la constitution des comités et de la nomination des délégués. Il définit les processus internes d'information et de décision ainsi que l'établissement de rapports et règle la convocation et le déroulement de ses séances. Le cas échéant, il donne des directives concernant sa prise de décision et règle la représentation ou le droit de signature.<sup>15</sup>

Dans les sociétés cotées en bourse, la présidence du conseil d'administration<sup>16</sup> et les membres du comité de rémunération<sup>17</sup> doivent être élus chaque année par l'assemblée générale.

### Règlement d'organisation ou décision individuelle

La loi prescrit l'adoption d'un règlement d'organisation uniquement dans le cas où le conseil d'administration délègue la gestion à l'un ou plusieurs de ses membres (délégués) ou à des tiers (direction).<sup>18</sup> Il convient alors, au minimum, de fixer les modalités de la gestion, de déterminer les postes nécessaires et d'en définir les attributions ainsi que de régler l'obligation de faire rapport<sup>19</sup>. Toutefois, le règlement d'organisation fixe ordinairement d'autres conditions-cadres organisationnelles et fonctionnelles (y compris et surtout pour le conseil d'administration). Dans les cas où la direction est exercée par l'ensemble du conseil d'administration, il peut être judicieux de consigner les grandes lignes de l'organisation dans un règlement d'organisation (p. ex. si le conseil d'administration a une vice-présidence ou des comités permanents). Pour les décisions ponctuelles ou limitées dans le temps (p. ex. la constitution d'un comité ad hoc), une décision individuelle (verbalisée) du conseil d'administration est indiquée.

---

<sup>11</sup> Art. 715a Abs. 4 OR

<sup>12</sup> Art. 717a OR

<sup>13</sup> Art. 718b OR

<sup>14</sup> Pour les sociétés cotées en bourse, des dispositions plus étendues s'appliquent. Notamment, la présidence doit être élue par l'assemblée générale et il doit exister au moins un comité de rémunération.

<sup>15</sup> Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR

<sup>16</sup> Art. 712 Abs. 1 OR i

<sup>17</sup> Art. 733 Abs. 1 OR

<sup>18</sup> Art. 716b Abs. 1 OR

<sup>19</sup> Art. 716b Abs. 3 OR

## Répartition des attributions

### Présidence

Le statut et la fonction de la présidence ne sont réglementés que de manière marginale dans la loi. La loi précise toutefois que la fonction doit être pourvue. L'absence de présidence constitue un défaut d'organisation.<sup>20</sup> En cas de vacance en cours de mandat, le conseil d'administration doit légalement désigner un nouveau président ou une nouvelle présidente pour la durée du mandat restante (cela vaut également pour les sociétés cotées en bourse).<sup>21</sup> Les statuts peuvent prévoir une autre réglementation pour remédier au défaut d'organisation.

Sur le plan terminologique, il convient de faire la distinction entre la présidence (permanente) et le président (ad hoc). La loi autorise et oblige souvent « le président », par exemple à donner sa voix prépondérante ou à signer le procès-verbal conjointement avec la rédactrice ou le rédacteur du procès-verbal.

La définition plus précise des attributions concrètes de la présidence est largement laissée à la discrétion de la société concernée. Régulièrement, la présidence est responsable des séances du conseil d'administration et de l'établissement des procès-verbaux correspondants. Elle fait le lien entre le conseil d'administration et la direction et représente la société (avec le CEO) vis-à-vis de l'extérieur. Enfin, la présidence influence de manière significative la culture au sein du conseil d'administration et de l'entreprise.

### Vice-présidence

La loi ne prévoit la vice-présidence ni dans les sociétés privées, ni dans les sociétés cotées en bourse. Souvent, les statuts ou le règlement d'organisation prévoient toutefois que le conseil d'administration nomme une vice-présidence. À cet égard aussi, la société peut définir elle-même la fonction et les attributions de la vice-présidence. Dans la pratique, la vice-présidence remplace souvent la présidence en cas d'empêchement de celle-ci. En cas d'absence de la présidence, la vice-présidence assume les tâches correspondantes jusqu'à nouvel ordre. Il convient de tenir compte de cet état de fait lors de la nomination à la vice-présidence.

### Comités

Le conseil d'administration est libre de constituer des comités<sup>22</sup> et de leur attribuer la préparation des affaires, l'exécution de ses décisions ou la surveillance des affaires.<sup>23</sup> En fonction de la taille de l'entreprise et du CA, de la complexité des affaires, du temps nécessaire, constituer des comités peut s'avérer judicieux, voire même s'imposer. L'essentiel du travail au sein des comités porte régulièrement sur la préparation et l'examen préalable des affaires. Si des comités sont prévus dans les statuts ou par décision du conseil d'administration, leurs attributions et compétences doivent également être réglées, de même que l'établissement de rapports à l'ensemble de l'organe.

Pour les affaires qui ne doivent pas obligatoirement être décidées par l'ensemble de l'organe, la compétence décisionnelle peut également être déléguée à un comité sur décision de délégation à verbaliser ou dans le règlement d'organisation. L'ensemble du conseil d'administration reste responsable de la bonne délégation et de la sélection minutieuse des

---

<sup>20</sup> Art. 731b Abs. 1 Ziff. 2 OR

<sup>21</sup> Art. 712 Abs. 4 OR

<sup>22</sup> Dans les sociétés cotées en bourse, la constitution d'un comité de rémunération est obligatoire (Art. 733 Abs. 1 OR).

<sup>23</sup> Art. 716a Abs. 2 OR

membres du comité, de leur instruction et de leur surveillance (« *cura in eligendo, instruendo et custodiendo* »).

## **Délégués**

À l'exception des attributions intransmissibles et inaliénables prévues à l'art. 716a, al. 1, CO (en lieu et place d'une direction), le conseil d'administration peut également déléguer la gestion à l'un ou plusieurs membres du conseil d'administration, appelés délégués.<sup>24</sup> Dans ce cas, il doit impérativement édicter un règlement d'organisation qui fixe les modalités de la gestion, définit les attributions du délégué du CA et règle l'obligation de faire rapport qu'a le délégué envers l'ensemble du conseil d'administration.

## **Fonctionnement**

### **Convocation de séances**

En règle générale, il incombe à la présidence de convoquer les séances du conseil d'administration et de veiller à ce que le conseil d'administration dispose du temps nécessaire et d'une base d'informations suffisante pour la discussion et la décision. Chaque membre du conseil d'administration a en outre le droit (et l'obligation) d'exiger du président, si les circonstances l'exigent, la convocation immédiate d'une séance en indiquant les motifs.<sup>25</sup>

Afin de permettre une préparation sérieuse de la séance, la convocation est effectuée de manière ordinaire en indiquant les affaires à traiter (ordre du jour). Contrairement à l'assemblée générale, le conseil d'administration peut également prendre des décisions valables sur des affaires qui ne figurent pas à l'ordre du jour, à moins que le règlement d'organisation n'en dispose autrement.

### **Participation**

Chaque membre du conseil d'administration a le droit inaliénable de participer aux séances. Dans le cadre du devoir général de diligence, chaque membre a en principe également l'obligation de participer aux séances (en s'y préparant). Il incombe à la présidence de veiller à ce que tous les membres puissent y participer et y participent effectivement.

La forme de la séance ou de la prise de décision (en présentiel, en ligne, par écrit ou par voie électronique) est libre. Il faut toutefois tenir compte du fait qu'une délibération des affaires et qu'un processus décisionnel sont en principe requis et qu'il faut garantir que chaque membre du CA puisse participer à la formation de l'opinion.

### **Discussion, prise de décision et procès-verbal**

En principe, le conseil d'administration se forge son opinion et sa volonté lors de ses séances. Les affaires à traiter doivent être discutées et délibérées. À cette fin, le contexte, la problématique, les avantages et les inconvénients doivent être discutés et soupesés. Chaque membre du conseil d'administration doit pouvoir s'impliquer et participer activement à la formation de l'opinion.

En principe, le conseil d'administration prend ses décisions à la majorité des voix émises (les abstentions n'ont donc pas de poids).<sup>26</sup> En cas d'égalité des voix, la voix du président ou de la présidente est prépondérante, sauf disposition contraire des statuts. Le conseil d'administration peut prévoir une majorité qualifiée pour certaines affaires (mais pas pour toutes les décisions de manière générale). Une prise de décision par tirage au sort n'est pas autorisée pour les décisions relatives aux affaires.

---

<sup>24</sup> Art. 716b Abs. 1 OR

<sup>25</sup> Art. 713 Abs. 1 OR

<sup>26</sup> Art. 713 Abs. 3 OR

La décision et les délibérations sous-jacentes font l'objet d'un procès-verbal signé par le président et le rédacteur du procès-verbal.<sup>27</sup> Un simple procès-verbal décisionnel ne satisfait pas aux prescriptions légales.

---

<sup>27</sup> Art. 713 Abs. 3 OR