

# Comités du conseil d'administration

Stefanie Meier-Gubser / septembre 2026

**RÉPARTITION DES TÂCHES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :** les comités du conseil d'administration servent en premier lieu à répartir les tâches au sein du conseil d'administration et permettent de traiter de façon approfondie des domaines thématiques spécifiques. Si le conseil d'administration confie à des comités la préparation, l'exécution ou la surveillance d'affaires, il doit veiller à ce que l'organe en soit dûment informé. Le conseil d'administration ne peut déléguer des compétences décisionnelles à des comités qu'en dehors de ses attributions intransmissibles et inaliénables.

## L'essentiel en bref

Le conseil d'administration peut confier à des membres ou à des comités individuels la préparation et l'exécution de décisions ou la surveillance d'affaires (art. 716a, al. 2 CO).

À partir d'une certaine taille et complexité du conseil d'administration et de l'entreprise, les comités du conseil d'administration peuvent s'avérer judicieux pour des raisons de répartition des tâches, d'efficacité et d'amélioration de la qualité. Ils sont d'ailleurs aujourd'hui bien établis dans les grandes sociétés. Pour les sociétés cotées en bourse, la loi prescrit la constitution d'un comité de rémunération (art. 733 CO).

Les comités sont composés de membres du conseil d'administration disposant des connaissances spécialisées et de l'expérience requises dans le domaine d'activité et le domaine thématique.

Les comités du conseil d'administration occupent en premier lieu des fonctions de soutien, de préparation, d'exécution et de surveillance, et ne disposent généralement d'aucune compétence décisionnelle. Leur mission consiste à préparer les affaires à traiter par le Conseil d'administration, ainsi qu'à fournir les informations et évaluations nécessaires.

À l'exception des attributions intransmissibles et inaliénables prévues à l'art. 716a du Code des obligations, le conseil d'administration peut déléguer tout ou partie de ses tâches de gestion à des tiers (direction) ou à certains de ses membres (délégués).<sup>1</sup> Dans ce cas, il doit impérativement émettre un règlement d'organisation qui régit au moins la direction, désigne les organes nécessaires à cet effet, décrit leurs tâches et réglemente l'établissement de rapports.<sup>2</sup>

En outre, le conseil d'administration a la possibilité de partager les travaux en son sein et de « répartir entre ses membres, pris individuellement ou groupés en comités, la charge de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires ». <sup>3</sup> En invoquant la doctrine, le Tribunal fédéral estime qu'une certaine répartition des tâches entre les différents membres du conseil d'administration en fonction de leurs connaissances, de leurs aptitudes et de leur expérience peut être non seulement judicieuse, mais également nécessaire au regard du devoir de diligence.<sup>4</sup>

Pour les sociétés cotées en bourse, la loi impose un comité de rémunération<sup>5</sup> et le Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) recommande, outre le comité de rémunération (Compensation Committee) prescrit par la loi, un comité d'audit (Audit Committee) et un comité de nomination (Nomination Committee) pour permettre l'évaluation approfondie de certains domaines de compétence et le soutien du conseil d'administration.<sup>6</sup>

En règle générale, la constitution de comités a notamment pour objectif de :

- respecter les prescriptions légales ;<sup>7</sup>
- répartir les tâches au sein du conseil d'administration en fonction des compétences et des connaissances spécialisées ;<sup>8</sup>
- préparer et évaluer de façon approfondie certains thèmes spécialisés ;
- générer des gains de temps et d'efficacité au sein de l'organe ;
- éviter les conflits d'intérêts.

Il va de soi que la constitution de comités du conseil d'administration n'est judicieuse qu'à partir d'une certaine taille de l'organe et/ou d'une certaine complexité de l'affaire.<sup>9</sup> Les comités doivent alors être pourvus de membres appropriés du conseil d'administration disposant du profil de compétences différencié correspondant.

<sup>1</sup> Art. 716b, al. 1, CO

<sup>2</sup> Art. 716b, al. 1 et 3 CO

<sup>3</sup> Art. 716a, al. 2, CO

<sup>4</sup> TF 6B\_192/2013 du 13 décembre 2013, consid. 3.2.3

<sup>5</sup> Art. 733 CO

<sup>6</sup> Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2023, ch. 21 ss.

<sup>7</sup> Comité de rémunération dans les sociétés cotées en bourse

<sup>8</sup> Cf. également l'introduction prévue par le Conseil fédéral d'un régime de responsabilité (« Senior Manager Regimes ») pour les banques employant au moins 250 collaborateurs à temps plein à la suite de l'effondrement de Credit Suisse

<sup>9</sup> Cf. également MÜLLER ROLAND/LIPP LORENZ/PLÜSS ADRIAN, Der Verwaltungsrat, 5e édition, ch. marg. 1.276

## Tâches et fonctions des comités du conseil d'administration

Les comités du conseil d'administration occupent en premier lieu des fonctions de soutien, de préparation, d'exécution et de surveillance, mais n'ont aucune compétence décisionnelle. Afin d'améliorer la qualité de la prise de décision au sein du conseil d'administration, leur mission consiste avant tout à fournir et à évaluer soigneusement les informations pertinentes (y compris, le cas échéant, une évaluation des risques et des propositions d'aménagement) à l'intention de l'ensemble du conseil d'administration.<sup>10</sup> Les comités du conseil d'administration s'apparentent à un petit « centre de compétences », composé de spécialistes relevant du domaine d'activité de chaque comité.

## Types de comités du conseil d'administration

### Comités permanents et ad hoc

Les comités permanents accomplissent en principe des tâches continues et récurrentes pour une durée indéterminée. Parmi les comités permanents « classiques » figurent, par exemple, le comité d'audit, le comité de rémunération, le comité de nomination ou le comité des risques.

Les comités ad hoc sont mis en place au cas par cas, pour des tâches particulières et limitées dans le temps, par exemple pour enquêter sur certains incidents ou planifier et suivre de grands projets.

### Comités avec et sans compétences décisionnelles

En règle générale, les comités du conseil d'administration n'ont que des compétences de préparation et de surveillance. La compétence décisionnelle reste du ressort du conseil d'administration dans son ensemble, notamment en ce qui concerne les attributions intransmissibles et inaliénables.

En dehors des attributions intransmissibles et inaliénables, le conseil d'administration peut, si nécessaire, attribuer des compétences décisionnelles à ses comités.

### Comités avec et sans spécialistes externes

Les comités du conseil d'administration visés à l'art. 716a, al. 2, du Code des obligations sont composés exclusivement de membres du conseil d'administration.

Si des comités doivent être composés de spécialistes internes ou externes, il s'agit de comités dits mixtes, qui n'accomplissent toutefois jamais les tâches intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration, mais exercent ponctuellement une fonction consultative.

---

<sup>10</sup> BÖCKLI PETER, Schweizer Aktienrecht, 5e édition, Zurich 2022, p. 1485

## Comités combinés

Les comités « classiques » peuvent être combinés de manière à ce qu'une société dispose par exemple d'un comité d'audit et d'un comité des risques. Les tâches du comité d'audit ne doivent pas être combinées avec des questions de rémunération et de nomination.<sup>11</sup>

Il est possible qu'un membre du conseil d'administration appartienne à plusieurs comités en raison de ses compétences. Il convient toutefois de veiller en particulier à ce que cette situation ne présente aucun conflit d'intérêts.

## Organisation et composition

L'organisation des comités, la définition des tâches et des compétences, ainsi que la méthode de travail et la composition des comités incombent au conseil d'administration. Il définit les tâches des comités du conseil d'administration et donne régulièrement des directives sur leur méthode de travail et l'établissement des rapports. Il est responsable de la sélection et de la nomination des membres du comité (et, le cas échéant, de leur révocation). Le conseil d'administration doit procéder avec soin à la sélection, à l'instruction et au contrôle des comités du conseil d'administration (« cura in eligendo, instruendo, custodiendo »).

Dans la pratique, les comités comptent régulièrement entre deux et cinq membres, souvent trois.

## Rapports

Les comités du conseil d'administration sont tenus de rendre compte de manière appropriée à l'ensemble du conseil d'administration. Le conseil d'administration peut réglementer les rapports des comités de manière à ce qu'ils répondent à ses besoins. Les procès-verbaux des réunions des comités doivent être régulièrement mis à la disposition des membres du conseil d'administration. Lors de la séance du conseil d'administration, le président ou la présidente de la commission présente régulièrement oralement les principaux points et les membres fournissent au conseil d'administration les renseignements complémentaires qu'il souhaite. Dans la pratique, il est également courant de rédiger un rapport écrit à la fin de l'exercice.

## Réglementation

Contrairement à la délégation de la gestion, l'attribution des tâches du conseil d'administration à certains membres ou comités ne doit pas être réglementée dans le règlement d'organisation.

Il est toutefois recommandé de régir explicitement les tâches, les obligations, les compétences, l'indemnisation, les rapports, etc. des comités. Pour les comités permanents, il est indiqué de prévoir une réglementation dans le règlement d'organisation, ce qui est d'ailleurs fréquent dans la

---

<sup>11</sup> BÖCKLI PETER, Schweizer Aktienrecht, 5e édition, Zurich 2022, p. 1488

pratique. Il est également possible de trouver une réglementation dans les règlements des comités (« chartes ») ou des documents similaires. Ces points doivent aussi être traités dans le cadre de comités ad hoc. En l'absence de disposition réglementaire, il est recommandé que la décision correspondante du conseil d'administration relative à l'attribution des tâches contienne ces points clés.

## Révocation

Le conseil d'administration peut à tout moment révoquer ou suspendre les comités qu'il a désignés ou les membres qu'il a nommés.<sup>12</sup>

## Comités permanents fréquents

### Comité d'audit (Audit Committee)

Ses attributions sont pour l'essentiel les suivantes :

- Révision externe et travail de l'organe de révision externe
- Révision interne et travail de l'organe de révision interne
- Système de contrôle interne (SCI)
- Comptes annuels et intermédiaires

Il est essentiel de soutenir le conseil d'administration dans son ensemble dans l'exercice de ses responsabilités concernant les comptes annuels.

### Comité de rémunération (Remuneration Committee)

Ses attributions sont pour l'essentiel les suivantes :

- Travaux préparatoires et propositions d'aménagement de la politique et du système de rémunération (de la direction générale et des cadres supérieurs)
- Préparation du vote sur le montant total des rémunérations du conseil d'administration et du comité de direction
- Définition et évaluation du respect des critères de performance

Dans les sociétés cotées en bourse, le comité de rémunération est prescrit par la loi.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Art. 726 CO

<sup>13</sup> Art. 733 CO

## Comité de nomination (Nomination Committee)

Ses attributions sont pour l'essentiel les suivantes :

- Surveillance de la composition théorique du conseil d'administration (le cas échéant de la direction)
- Nomination des candidats au conseil d'administration
- Le cas échéant, réflexion sur l'objectif indicatif en matière de représentation des sexes
- Préparation du choix du CEO (le cas échéant des membres de la direction générale)

Dans la pratique, le comité de nomination se voit confier des tâches portant sur des thèmes généraux de gouvernance d'entreprise.

## Comité des risques (Risk Committee)

Ses attributions consistent essentiellement à accompagner et à surveiller la gestion des risques.

Le comité des risques est surtout présent dans les grandes banques, pour lesquelles l'autorité de surveillance exige la création d'un comité des risques distinct.